Bloomberg Businessweek

Türkiye

11 Mart 2018 ● businessweek.com.tr

Yemeksepeti'nin "Siyah Yakalı" Devrimi

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, beyaz yakalı klişelerden uzak durduklarını söylüyor; ev rahatlığındaki yeni ofislerindeki uyku odaları da bunun bir göstergesi s34

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL
ISSN 1306-2387 08



BAŞLARKEN

5 Güneş Yatırımları Artarken Endüstri de Büyüyor

BAKIŞ

8 Trump Dünyayı Karşısına Aldı

1 EKONOMİ



10 Petrol Çıkaramayacak Kadar Aç

12 Dubai'nin Sistemi Yeniden Yükleniyor

13 Trump'ın En Kötü Fikri

2 İŞ DÜNYASI



16 'Çelikten Daha Fazlası'

18 Malzeme Devrimine Hazır Olmak

19 STAR'la Beraber Gelecek 100 Milyon Dolar

3 TEKNOLOJİ



24 Afrin Harekatı Sonrası Türkiye'yi Hedef Alan Siber Saldırılar Arttı

26 Nesnelerin İnterneti'ni Herkes Kavrıyor mu?

4 PİYASALAR



30 Yeni İsim Yeni Anlayış

ÖZEL DOSYA

34 **Yemeksepeti'nin Kuralları Yıkan Yeni Ofisi**

40 **Katar'ı Sosyal Medya Kurtarır mı? (Hem de Türklerin Desteği İle)**

KEŞİF

44 **Efsane Şef Paul Bocuse Anısına Lyon'da**





KENTSEL İNTERMEDYA:
ŞEHİR, ARŞİV, HİKÂYE
SALT GALATA
7 Mart - 1 Nisan
The Court Ruled Out the New 'Dagger'
15 million Turkish Liras will be devoted to slum improvements
Slums are being demolished
300 slum dwellers of Zeytinburnu received residence permits
A new decision for the slums
Bosphorus Bridge
3rd bridge will ruin Ista
City news
ZEYTINBURNU
The Bosphorus Bridge Revenue Share Bonds have sold.
We thank the public.
TÜRKIYE CUMHURIYETİ
SARIYER YOLU
SALT
kurucu Garanti Bankası
Giriş ücretsiz
saltonline.org
Harvard
Mellon
Urban
Initiative
Harvard University
Graduate School of Design
© Harvard Mellon Urban Initiative

EKONOMİ GÜNDEMİ



Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2017 yılı hava kalitesi istatistiklerini açıklayacak

12 Mart Pazartesi
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Ocak ayı ödemeler dengesi istatistiklerini açıklayacak
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı 2017 yılı tarımsal gübre istatistiklerini açıklayacak

13 Mart Salı
- TÜİK Ocak ayı kümes hayvancılığı üretimi istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Ocak ayı süt ve süt ürünleri üretimi istatistiklerini açıklayacak
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2017 yılı hava kalitesi istatistiklerini açıklayacak

14 Mart Çarşamba
- TÜİK Şubat ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak
- TÜİK 2018 yılı tarımsal işletme işgücü ücret yapısı verilerini açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Şubat ayı açık iş idari kayıtlarını açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Şubat ayı kamu haznedarlığı istatistiklerini açıklayacak

15 Mart Perşembe
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Ocak ayı özel sektörün yurtdışından sağladığı kredi borcu istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Aralık ayı işgücü istatistiklerini açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Şubat ayı merkezi yönetim bütçe denge tablosunu açıklayacak
- Ekonomi Bakanlığı Ocak ayı yatırım teşvik istatistiklerini açıklayacak

16 Mart Cuma
- TÜİK Ocak ayı ciro endekslerini açıklayacak
- TÜİK Ocak ayı dış ticaret endekslerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kısa vadeli dış borç istatistiklerini açıklayacak
- TÜİK Ocak ayı sanayi üretim endeksini açıklayacak

DÜZELTME: 4 Mart 2018 tarihli sayımızda yayınlanan *Yeni Nesil Yöneticiler Nasıl Yetişiyor?* başlıklı yazımızda Doç. Dr. Burak Küntay'ın unvanını sehven Yrd. Doç. Dr. Burak Küntay olarak yayınladığımız için okuyucularımızdan ve ilgili kişi ile kurumdan özür dileriz.

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan, Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket, İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



Güneş Yatırımları Artarken Endüstri de Büyüyor

● Güneş paneli üretim kapasitesi hızla artarken, ürünlerdeki yerlilik oranı da yükseliyor

● Mehmet Erdoğan Elgin

Son 10 yılda Türkiye elektrik üretim sektöründe yenilenebilir enerji kaynakları önemli paylar almaya başladı; özellikle de rüzgar enerjisinde. 2007 yılından itibaren kamu teşviklerinin etkisiyle rüzgar santrallerinin yapımı büyük hız kazandı. Gerek büyük ölçekli enerji şirketleri gerekse orta ölçekli şirketler belli büyüklükteki rüzgar enerjisini portföylerinde bulundurmaya başladı. Yine jeotermal ve hidroelektrik santrallerinin sayısı ve toplam kurulu gücünde bu dönemde ciddi artışlar oldu. Bu durum elektrik üretiminde yerli kaynakların daha çok kullanılmasını ve buna paralel olarak ithalatın azalmasını sağlıyor.

Hiç şüphesiz Türkiye için en kritik ve dışa bağımlılığı azaltacak kaynaklardan biri de güneş enerjisi. Ama bu enerji kaynağı diğer yenilenebilir kaynaklarla aynı dönemde büyüme gösteremedi. Zira 10 yıl önce kamu tarafında güneş enerjisine verilen 13 dolar centlik kamu teşviki yatırım için yeterli değildi. Öyle ki o dönemde bu teşvik üzerinden yapılan yatırımların geri dönüş süresi 20 yılı aşıyordu. Hal böyle olunca bu kaynak yatırım için bir cazibe ortamı yaratmıyordu. Ama 2014'ten sonra durum değişti.

Güneş enerjisi teknolojilerinin beş yıl içinde neredeyse üç kat ucuzlaması ve kamunun 2015 yılında lisanssız güneş enerjisi üretiminin önünü açması bir anda yatırımları harekete geçirdi. Bu düzenleme 1 megavat (MW) ve altındaki güneş enerjisi yatırımları için lisans alma zorunluluğunu ortadan kaldırıyordu. Türkiye genelinde 6 bin MW'lık bir büyüklük için kamu çağrı mektubu dağıtıldı. Böylece 2015'ten itibaren güneş yatırımları ivme kazandı. Bugün Türkiye'de 3 bin 421 MW'lık kurulu güneş enerjisi üretim gücü bulunuyor ve bunların yaklaşık yüzde 96'sını bu lisanssız santraller oluşturuyor. Uluslararası Güneş Enerjisi Topluluğu Türkiye Bölümü (GÜNDER) yönetim kurulu başkanı Kutay Kaleli, "2014 yılında Türkiye'de kurulu güneş santrali yoktu. Bugün ise bu büyüklüğe ulaştık. Bu, kısa sürede muazzam bir büyüme" diyor ve devam ediyor: "Bundan sonraki süreçte yıllık 1000 MW yeni kapasitenin oluşmasını bekliyorum. Bu, ideal ve elektrik dağıtım şebekesi üzerine fazladan yük getirmeyecek bir büyüme."

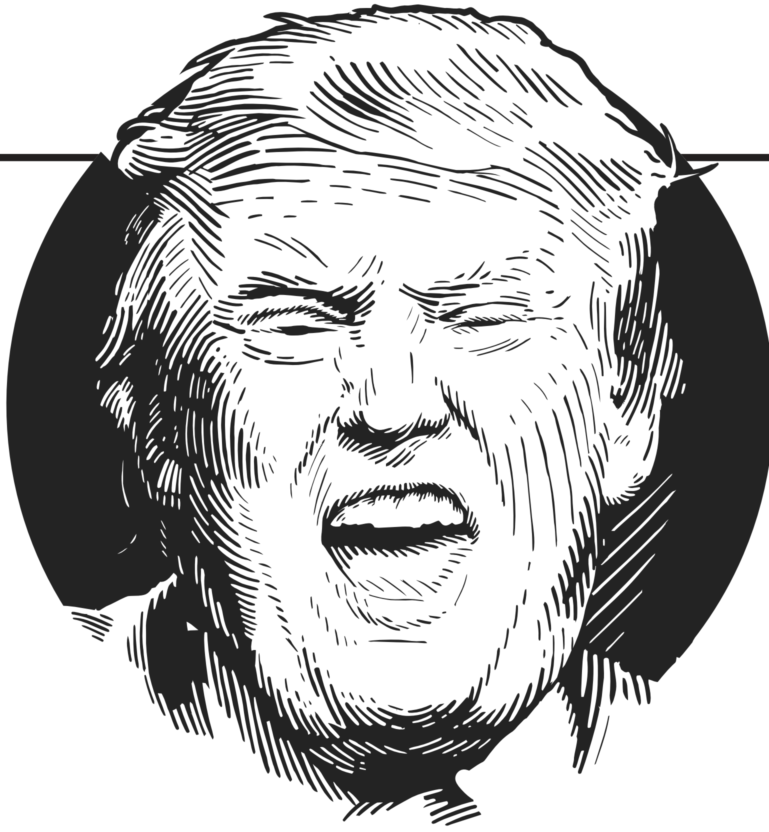
Bu yıllık büyüme kapasitesi gerçekten Türkiye enerji pazarı için büyük önem taşıyor ve bu ölçüde yeni kapasitenin kurulmasını destekleyecek birçok faktör bulunuyor. Öncelikle lisanssız güneş enerjisi tarafında hâlâ yapılacak çok sayıda yeni yatırım bulunuyor. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2020'ye kadar yeni lisanssız santrallere izin verilmeyeceğini belirtti. Ama 6 bin MW'lık başvurunun yalnızca 3 bin 400 MW'ı hayata geçti. Bunun 2 bin 600 MW'lık kısmı halihazırda yatırım için bekliyor. Bu projeler için 2016 ortalarından 2017 ortasına kadar olan sürede bağlantı anlaşmaları yapıldı. Bu anlaşmalar yapıldıktan sonra iki yıl içinde yatırma dönüşmesi yasal bir zorunluluk. "Bu yıl ve gelecek yılın ortalarına kadar bu 2 bin 600 MW'lık projenin en az yarısının üretime geçeceğini düşünüyorum" diyor Kutay Kaleli. Bu da iki yıl içinde en az bin 300 MW yeni yatırım anlamına geliyor.

Elbette güneş enerjisi tarafında büyümenin ateşleyicisi yalnız lisanssız santraller olmayacak. Her ne kadar yeni lisanssız santrallere izin olmasa da öz tüketim için kurulacak çatı tipi güneş enerjisinden elektrik üreten sistemlerin de büyüklüğünde ciddi bir artış bekleniyor; özellikle de endüstri tesislerinde. Bu tarz bir yatırım, 9-10 yıllık süreçte yatırım bedelinin geri dönüşünü sağlıyor. Ortalama 30 yıllık bir ömre sahip bu sistemler, geriye kalan 20 yılda konut, iş yeri veya fabrikanın öz elektrik enerjisi maliyetlerini ortadan kaldırıyor. Özellikle de endüstriye yönelik kaynak tarifesi düzenlemesi birçok sanayi kuruluşunu kendi elektriğini üretmeye yönelik önlemler almaya zorluyor. Kaynak tarifesi, yüksek miktarda elektrik tüketen tesislerin elektrik şebekesinde yarattıkları maliyeti sanayiciye yüklüyor. Bu da sanayicinin normalden daha yüksek fiyattan elektrik satın almasına neden oluyor. İşte çatı tipi öz tüketim amacıyla kurulan güneş enerjisi santralleri bu noktada sanayicinin elini rahatlatan bir uygulama olarak ön plana çıkıyor. "Öz tüketim için kurulan çatı sistemleri yeni bir kapasite getirmeyecek, ama güneş enerjisi pazarına ilave bir hareketlilik kazandıracak" diyor Kutay Kaleli.

Sektörün büyümesine bunda sonraki süreçte daha fazla katkıyı lisanslı santraller sağlayacak. 2015 yılında 600 MW'lık lisanslı santraller için ihale yapılmıştı. Ama bunlardan sadece 22 MW'ı yatırıma dönüştü. Lisanslı tarafın bu kadar yavaş ilerlemesinde ise izinler için beklenen süreler etkili oluyor. Ortalama iki yıl süren bir izin süreci, bu yatırımların hızını kesiyor. "Bu yıl ve 2019'da bunların yatırıma dönüşeceğini göreceğiz" diyor Kutay Kaleli. Hiç şüphesiz güneş enerjisi elektrik üretim kapasitesini artıracak en önemli faktör YEKA'lar olacak. "1000 MW büyüklüğünde ve yerli ekipman kullanımı olan muazzam projeler bunlar" diyor Kutay Kaleli ve devam ediyor: "Daha da önemli işin Ar-Ge tarafının zorunlu olması. Bu projelerde 10 yıl boyunca 100'den fazla mühendis yerli güneş santral teknolojileri üzerine çalışacak. Yeni teknolojiler yerli ve katma değeri yüksek ürünler ortaya çıkaracak."

Şüphesiz sektörün büyümesi yerli ekipman pazarının da büyümesini olumlu etkiliyor. Özellikle de panel üretimi tarafını. Bugün Türkiye'de 27 panel üreticisi bulunuyor. Bunların yıllık üretim kapasitesi 3 bin 200 MW ve Türkiye içi yıllık talebin oldukça üzerinde. Üstelik yeni üretim tesislerinin kurulması için de çalışmalar devam ediyor. Bu üretim farklı bölge ve şehirlere dağılmış durumda. Bu dağılım dengeli ve bölgesel talepleri karşılayacak konumda. Ama bu noktada panel üreticilerinin ihracatı da düşünmesi şart ve zaten planlarını buna göre yapıyorlar. Türkiye'de üretilen paneller farklı oranlarda da olsa belli bir yerliliğe sahip. Ama burada bir panelin yerli üretim kabul edilmesinde esas belirleyici, hücre üretimini yapabilmek. Küresel güneş enerjisi pazarında, hücre nerede üretilirse o panel o ülkenin ürünü olarak değerlendiriliyor. Türkiye'de şirketlerin bu yönde çalışmaları var ve kısa sürede yerli hücre üretiminin başlaması bekleniyor. "Önemli bir panel üretim merkezi olma yönünde ilerliyoruz. Çok yakında yerli hücre üretimi yapan şirketler ortaya çıkacak. İletken malzemelerin, camın, çerçeve laminasyon için gerekli eva malzemesinin ve yakın dönemde de panel backsheet'inin yerli olacağını göreceğiz" diyor Kutay Kaleli ve devam ediyor: "Üç yıla kalmadan tamamı yerli olan panelleri göreceğiz."

Yerli üretimi hızlandıran bir etki de kamunu güneş enerjisi için verdiği teşviklerin yerli ekipman kullanımında artması. Ama şüphesiz esas etki ihracat. Zira Türkiye'deki panel üreticileri başta ABD ve Avrupa olmak üzere, Kuzey Afrika, Orta Doğu ve yakın coğrafyadaki diğer pazarları gözüne kestirmiş durumda. Özellikle de ABD pazarı. "Section 201 ile Çinli üreticilerin güneş panelleri bu ülkeye giremeyecek. Ama Türkiye bu kapsam dışında ve ABD'ye panel satabilir" diyor Kutay Kaleli ve devam ediyor: "Elbette hücrenin Türkiye'de üretilmesi gerekiyor. Bunun gerçekleşmesinden sonra Türk şirketlerinin ihracatının ciddi bir şekilde artacağını göreceğiz." B



Trump Dünyayı Karşısına Aldı

● ABD Başkanı ek vergi kararıyla ticaret yaptığı ülkelerin tepkisini çekti

Geçtiğimiz haftalarda ABD Başkanı Donald Trump, ithal çeliğe yüzde 25, ithal alüminyuma yüzde 10 ek gümrük vergisi getirme kararını açıklamıştı. Başkanın bu hamlesi ABD'nin ticaret yaptığı ülkelerden sert tepkiler aldı. Kuşkusuz en sert tepki Çin'den geldi. Geçtiğimiz hafta devreye alınan vergiler, özellikle Çin'den gelen ucuz ithalatın engellenmesini hedefliyor. Trump, bu ürünlerin ABD endüstrisine ve istihdamına zarar verdiğini iddia ediyor. Çin Dışişleri Bakanı Wang Yi, ABD ile bir ticaret savaşı durumunda gereken tepkiyi vereceklerini söylerken, bu savaşın bütün taraflara zarar vereceği uyarısında da bulunuyor. Wang, Çin parlamentosunun yıllık toplantısında yaptığı konuşmada, Çin ve ABD'nin rakip olmalarına gerek olmadığını ve tarihin ticaret savaşlarının, sorunların çözümünde doğru yol olmadığını gösterdiğini söyledi. Wang, Çin'in modernleşme yolunda daha çok mesafe alması gerektiğini ve "ABD'yi yerinden etmeyi" ne istediğini ne de buna ihtiyaç duyduğunu söyledi. Diğer taraftan yeni vergilerin Çin'i çok fazla etkilemesi beklenmiyor. Capital Economics'in tahminlerine göre Çin'in ABD'ye çelik ve alüminyum ihracatı, kendi GSYH'sının yüzde 0,1'inden daha az. Çin geçen yıl ABD ile yaptığı ticarette 372,2 milyar dolar gelir elde etmişti. Avrupa Birliği de konuya bir hayli tepkili. AB Komisyonu Ticaretten Sorumlu Üyesi Cecilia Malmström, "Tedbir alınacak ABD ürünlerine yönelik hazırlık yapıyoruz. Bu geçici listeyi AB üyesi ülkelere danışıyoruz ve yakında kamuoyu ile paylaşacağız. Bu listede çelik, sanayi ve tarım ürünleri mevcut" diyor. Malmström, Brüksel'de ABD'nin ithal çelik ve alüminyuma yönelik uygulamayı planladığı ilave gümrük vergileriyle ilgili basın toplantısı düzenledi. Bu konuda AB stratejisinin üç aşamalı olduğunu belirten Malmström, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kuralları içerisinde diğer ülkelerle koordine bir yaklaşım geliştirmek, bu durumun önemli bir ekonomik etki doğurması halinde alınacak tedbirleri hazırlamak ve ekonomik etkiye göre diğer ABD ürünlerine karşı tedbirler almak olduğunu anlattı. Malmström, ABD'nin uygulayacağı gümrük vergilerini adil bulmadığına dikkati çekerek, "ABD'nin uygulamayı planladığı vergilerin DTÖ kurallarına uygun olduğundan şüphe duyuyoruz" diyor ve ekliyordu: "ABD henüz resmi bir karar almadı. Bu vergilerin AB'ye zararı dokunur. Bu vergiye karşı adil ve orantılı biçimde karşılık verilir." AB kaynaklarına göre, AB'nin ABD'ye yanıt olarak yüzde 25 gümrük vergisi uygulamayı planladığı geçici listede, fıstık ezmesi, kot pantolon, motosiklet, nevresim, ruj, çelik gaz tankı, haddelenmiş çelik, boru, tüp, ızgara, lavabo, vantilatör, merdiven, yat, barbunya, pirinç, viski, yaban mersini, portakal suyu, tütün, puro gibi ürünler bulunuyor. Diğer yandan ABD'ye çelik ihraç eden Japonya ve Kanada'nın aralarında olduğu 11 ülke, Asya-Pasifik ticaret anlaşmasına imza attı. Avustralya, Brunei, Kanada, Şili, Japonya, Malezya, Meksika, Yeni Zelanda, Peru, Singapur ve Vietnam tarafından imzalanan Trans-Pasifik Ortaklığı Anlaşması (CPTPP), taraf ülkeler arasında gümrük vergilerinin azaltılmasını öngörüyor. Anlaşmaya taraf olan ülkeler, küresel ekonominin 10 trilyon dolar değerindeki yüzde 13'ünü oluşturuyor. Trump, geçen yıl ABD'yi söz konusu ülkelerle ticaret ortaklığından çekmişti. Yeni anlaşma, ABD'nin korumacı politikalarına yanıt niteliğinde. B



Petrol Çıkaramayacak Kadar Aç

● Venezuela'da bir sürü petrol rafinerisi çalışanı iş bırakıyor. Kalanlar ise zaman zaman iş yükünün altında eziliyor

Pablo Ruiz, sabah 6.40'ta Venezuela'nın Puerta La Cruz kentindeki eski petrol rafinerisinin kapısının altından çömelerek giriyor ve yakıcı güneşin altında boruları paslanmaya karşı boyayacağı sekiz saatlik nafile bir çalışmaya hazırlanıyor. 55 yaşındaki Ruiz, o sabah kahvaltıda su eklediği mısır ununu yemiş.

110 bin bolivarlık haftalığıyla (karaborsa kuruyla 50 sent) bir kilodan az mısır unu ya da pirinç alabiliyor. Tek protein kaynağı ise hükümetin yoksul ailelere verdiği gıda kutusunun içindeki 170 gramlık ton balığı konservesi. Her 45 günde bir bunu alıyor. “İki aydır et yemedim” diyor ve ekliyor: “Son kez yediğimde de tavuk eti için tüm haftalığımı harcadım.”

İşçiler ağır çalışma koşulları karşısında zayıf ve dayanıksız hale geldikçe, açlık da Venezuala'nın petrol endüstrisinin çöküşünü hızlandırıyor. Çocukların kötü beslenmeden öldüğü, yetişkinlerin de çöpte yiyecek aradığı ülkede gıda, istihdamdan çok daha önemli hale geldiği için binlerce kişi işini terk ediyor.

Bir zamanlar Güney Amerika'nın en varlıklı ülkesi olan Venezuela, benzeri görülmemiş bir ekonomik çöküş yaşıyor. Gayrisafi Milli Hasıla 2013'ten bu yana yüzde 40 küçüldü. Bağımsız kaynaklara göre, uygulanan fiyat ve kambiyo kontrolleri nedeniyle ortaya çıkan kıtlıklar sonucu gıda enflasyonu yalnızca Ocak ayında yüzde 2 bin 500'ü aştı. Üç Venezuela üniversitesinin yaptığı yeni bir araştırma da katılımcıların yüzde 64'ünün 2017'de ortalama 11,3 kilo kaybettiğini söylüyor.

WIL RIERA/BLOOMBERG; *OCAK İTİBARIYLA JANUARY; VERİ: VENEZUELA PETROL BAKANLIĞI, PETROL İHRAÇ EDEN ÜLKELER ÖRGÜTÜ



◀ Rafineri işçisi Torres 18 ayda 14,5 kilo kaybetti

Ekonominin temel direği olan kamuya ait petrol şirketi Petróleos de Venezuela SA (PDVSA); ülke liderlerinin deneyimli yöneticilerin yerine kendilerine sadık olanları getirmesinin, kadroları şişirmenin ve gelirleri de sosyal programlara aktarmaya başlamasının ardından kaosa girdi. 2001 yılındaki zirvesinde 3 milyon 340 bin varil olan günlük üretim, Ocak ayında ortalama 1 milyon 770 bin varile geriledi. Düşüşün en büyük nedenleri ise kaynak yokluğu nedeniyle yaşlanan kuyuların bakımının yapılamaması ve yeni rezervler için sondajların gerçekleştirilememesi. Açlık da üretim düşüşünde etkili oldu.

Başkan Nicolás Maduro'nun PDVSA'daki muhaliflerinden sendika başkanı Ivan Freites, Zulia eyaletinde kötü beslenen işçilerden 12'sinin Kasım ve Aralık aylarında işbaşında bayıldığını ve tedavi icin sondaj platformlarından hastaneye götürüldüklerini söylüyor. Sorunun devam ettiğini de belirtiyor. Maracaibo gölünde petrol nakliyatı yapan gemilerin sualtı bakımından sorumlu Alirio Villasmil adlı dalgıç, birlikte çalıştığı işçilerden üçünün çalışırken bayıldığını ve sondaj kulesinden hastaneye yetiştirdiklerini anlatıyor. PDVSA'da romörk kaptanlığı yapan Luis Diaz, sendikanın çalışırken bayılanlarla ilgili yönetime şikayette bulunduğunu belirtiyor. Görüş almak için PDSVA'ya ve Petrol Bakanlığı'na ulaşma çabalarımız ise sonuç vermedi.

PDVSA'da çalışmak yıllarca bir nimet olarak kabul edildi: Her işgününde çalışanlara ücretin yanı sıra taze sıkılmış meyve suyunun da bulunduğu üç öğün yemek veriliyordu. Bugün şirketin kantinlerinin çoğu bomboş ve işçiler gelirlerini artırmak ve yiyecek bulmak için ayrılıp taksi şöförlüğü, sıhhi tesisatçılık veya çiftçilik yapıyorlar.

Önceden haber vermeden işten ayrılanlar, bürokratlar işlemlerini yapmayı kabul etmedikleri için emeklilik haklarını kaybetme riskiyle karşılaşıyorlar. Maduro rejiminin alt düzeydeki memurlardan eski petrol bakanlarına kadar çok sayıdaki kişiyi hapse atmasıyla başlayan temizlik operasyonu, çok sayıda yöneticinin tutuklanma terörü altında yaşamasına neden oluyor. Bir insan kaynakları yöneticisi istifaların günde beşle sınırlandırıldığını belirten bir duyuru astı.

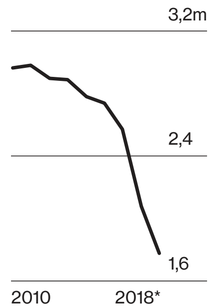
Venezuela Petrol İşçileri Birleşik Federasyonu Genel Sekreteri Jose Bodas, "Yönetim, beyin göçünü ve teknik göçü önlemeye çalışıyor" diyor. Amirleri tarafından tutuklanmalara gerekçe gösterilen "anavatana ihanetle" suçlansalar bile, son 12 ayda Puerto La Cruz rafinerisinden ve çevredeki diğer üretim tesislerinden 500 çalışanın ayrıldığını tahmin ediyor. Eski çalışanların aileleri, şirketin verdiği botları ve devrim kırmızısı iş tulumlarını sokaklarda satıyorlar. Bodas, "Açlıktan ayrılıyorlar. Ülke dışında daha iyi kazandıkları için ayrılıyorlar. Bu, bugüne kadar duyulmamış bir felaket" diyor.

Hiperenflasyon nedeniyle değersizleşmiş ücretler çalışmaya devam edenlerin gıda için şirket tesislerine bağımlı hale gelmesine neden oluyor. Bazıları zaman zaman çalışmadıkları günlerde bile çocuklarıyla birlikte yemek için kafeteryaya geliyor. Birçokları da evlerine kafeteryadan yemek götürüyor. Aralık ayında kantinler bir haftalığına kapandığında protestolar başladı. Öfkeli kalabalıklar PDVSA'nın Puerta La Cruz'daki merkezinin önünde toplanarak "Ailelerimiz ölüyor" diye slogan attılar.

PDVSA'nın Fransız Total SA ve Norveçli Statoil ASA ile ortak olduğu ağır petrol işleyen Petrocedeño adlı şirkette çalışan Leonarde Ugarte, kısa süre önce evlerine yemek götürmek için kafeterya önünde kuyruğa giren işçilerin yeterli miktarda yemek olmadığını anlayınca birbirlerine girmelerine ramak kaldığını anlatıyor. PDVSA yeterli yemeğin olmadığı günlerde gösterilerden endişe ettiği için işçileri evlerine gönderiyor.

Central University of Venezuela'nın sağlık ▶

● Venezuela'nın petrol üretimi; günlük ortalama varil bazında



◀ ve gelişme bölümünü yöneten Dr. Marianella Herrera, bir yetişkinin günde 2 bin 300 kaloriye ihtiyacı olduğunu söylüyor. Kırsal bölgelerde bazı bireylerin tahıl, pirinç ve yumru köklerden oluşan gıdalardan aldığı 400 kaloriyle yetinmek zorunda kaldığını ifade ediyor.

Cornell University uygulamalı ekonomi profesörü ve beslenme uzmanı John Hoddinott, ağır işlerde çalışanların günde en az 3 bin 600 kaloriye ihtiyaçları olduğunu söylüyor. Daha az kalori aldıklarında önce kilo kaybediyorlar. Sonra halsizlik başlıyor. "Kısacası eskisi kadar gayretli olamazlar" diyor ve ekliyor: "Bu yavaş ilerleyen bir süreç, ama uzun vadede çok dramatik sonuçları olabilir."

Endy Torres, PDVSA'ya iyi bir maaş ve rahat bir emeklilik için girmişti. Bugün Puerto La Cruz rafinerisinde üretim kontrolörü olarak aldığı 700 bin bolivar aylık ve 1,6 milyon bolivar gıda primiyle (ikisi toplam 9,5 dolar ediyor) yaşadığı babaannesinin evindeki buzdolabını dolduramıyor. Torres, geçen 18 ayda 14,5 kilo zayıfladığını anlatıyor. Kanıt olarak fotoğraflı PDVSA kimliğini uzatıyor. Fotoğrafta dolgun yanaklı bir adam var. Kendi bölümünden 10 kişinin Ocak ayında istifa etmesiyle rafinerideki boş pozisyonların sayısının 180'e çıktığını söylüyor.

Eksik elemanla çalışma, işte kalanların fazla mesai yapmalarına ve çok değerli kalorileri yakmalarına neden oluyor. Torres, yatırım yapılmadığı için makinelerin de sık sık arızalandığını ifade ediyor. Arıza olduğunda yorgun işçilerin zamanında müdahale edemediklerini ve bunun da iş kazalarına neden olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Petrol endüstrisinde açlıktan ölüyoruz." — *Lucia Kassai ve Andrew Rosati'nin katkılarıyla, Fabiola Zerpa*

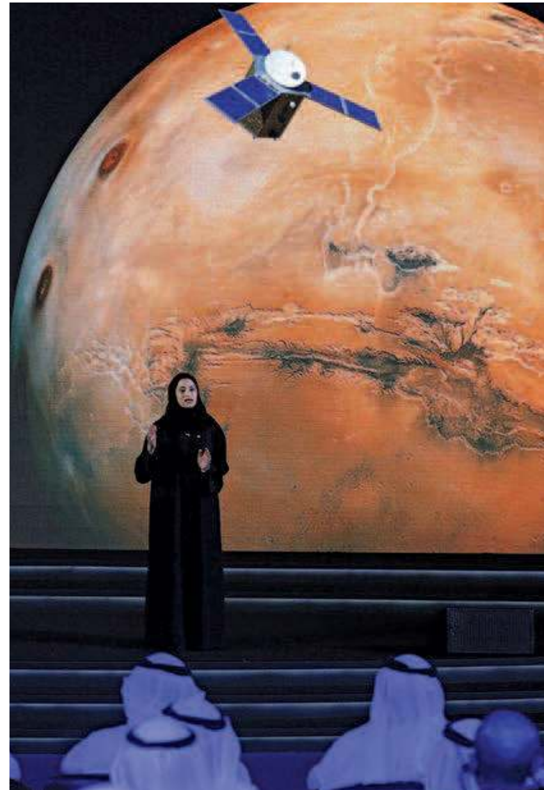
SÖZÜN ÖZÜ Venezuela'nın 2001'deki zirvede 3 milyon 340 bin varil olan günlük petrol üretimi, ulusal petrol şirketinin işçi kaybının da etkisiyle Ocak ayında 1 milyon 770 bin varile düştü.

"Tavuk yemek için tüm haftalığımı harcadım"

Dubai'nin Sistemi Yeniden Yükleniyor

● Çöldeki gökdelenler şehri, rüştünü ispat ediyor. Karşılaşacağı en büyük güçlük ise büyümeyi sürdürmek

Dubai'de büyümüş olan Sarah Al Amiri, şehrin art arda dikilen binalarla gökyüzüne doğru büyüyüşüne tanıklık etti. Şu an 31 yaşında ve tüm Arap emirliklerindeki en son hedef büyütme girişiminin başında bulunuyor: bir Mars görevi. Bu, ekonomiyi harekete geçirmeye yönelik ve yapıların üç boyutlu baskı robotlarıyla inşa edilmesinin, şehrin blockchain teknolojisiyle idare edilmesinin ve uçan otonom taksilerin oluşturduğu bir filo kurmanın da dahil olduğu büyük planın bir parçası. Ekim ayında İleri Bilimler Bakanı olarak atanan Al Amiri, "Risk alma konusunda tereddüt etmiyoruz" diyor. İnşasının tamamlanmasının üstünden geçen sekiz yılın ardından hâlâ dünyanın en yüksek binası olan 829 metrelik Burj Khalifa'ya doğru bakarak devam ediyor sözlerine: "Kalkınma söz konusu olunca duraksamayı sevmiyoruz."



◀ Al Amiri, Dubai'nin Mars görevinin açılış etkinliğinde

KARIM SAHIB/AFP/GETTY IMAGES

Öte yandan, sıradaki en büyük yeniliğin peşinde olmak, rahatsız edici bir gerçeği de gözler önüne seriyor: Dubai'nin kendini sürekli yeniden keşfetmekten başka seçeneği yok; aksi takdirde zenginliği ciddi bir bozulma riskiyle karşı karşıya kalır. Daha varlıklı komşuları Dubai'nin petrolün ötesine geçmeye yönelik girişimlerini taklit etmeye çalışırken dahi, bir zamanlar şube açmak için Dubai'ye

akın eden uluslararası bankalar masrafları kısıyor ve şehir, yaklaşık üç milyonluk nüfusunun yüzde 80'inden fazlasını oluşturan yabancıların gözündeki cazibesini biraz kaybetti.

En büyüğün, en uzunun ve en gösterişlinin ardından, Dubai şimdi de en akıllının peşinde. Hükümet; araştırma, kalkınma ve teknolojiyi ekonominin temel yapı taşları haline getirmek istiyor. Buradaki asıl marifet, 2009'da emirliği iflasın eşiğine getiren ve büyük bir borcun altına sokan aşırı harcamalardan uzak durmak. Londra'daki siyasi risk danışmanlığı şirketi Teneo Intelligence'ın yetkililerinden Crispin Hawes, "Bu, bir anda hayata geçirilemeyecek kadar pahalı bir girişim ve gerçekten yeni bir şey oluşturma şansınız oldukça az" diyor ve ekliyor: "Bu konudaki isteklilik samimi ve takdire şayan görünüyor, ancak dış engeller de çok zorlu."

Dubai'nin büyük tasarımlarının bedelini belirlemek kolay değil. Hükümet; dünyada ilk kez 3D inşa edilmiş ve işler durumda olan, birbirine bağlı, dikdörtgen şekilli, beton bir dizi yapının da dahil olduğu, emirliğin teknoloji alanındaki başarılarını vurgulayacak World Expo 2020 için 25 milyar dirham (6,8 milyar dolar) ayırdığını söylüyor. Politika yapıcılar bu etkinliğe; parasız ve kağıtsız e-jenerasyona doğa dostu bir metropol yaratma hayallerini gerçeğe dönüştürebilmek için ihtiyaç duyulan bilim insanlarını ve programcıları çekebilecekleri bir araç gözüyle bakıyor.

Emirlik, geçmişte kendisine şüpheyle yaklaşanların yüzünü kara çıkardı. 50 yıl önce miskin bir liman kentiyken kendisini "en'lerin şehrine" dönüştürerek denizin ortasında detaylıca tasarlanmış adalar ve gökdelenler inşa etmek için jeolojiye, kum fırtınalarına ve bunaltıcı yaz sıcağına meydan okudu. Yapamadığı şey ise coğrafyaya meydan okumak: Dubai'nin petrol ihracatı 1990'ların başında zirve yapmış ve o zamandan beri düşüşte olsa da, büyük oranda Körfez'deki komşularının petrol gelirlerine bel bağlıyor. Fiyatlardaki düşüşün emlak ve perakende sektörlerini vurması da şaşırtıcı olmamalı. Özellikle de bir zamanlar vatandaşlarının anavatanlarında hasret kaldıkları özgürlüğün tadını çıkarmak için şehre akın ettiği Suudi Arabistan, benzeri görülmemiş bir baskı altında.

Bir konut geliştirme şirketi kısa süre önce bir ay kira almayacağına dair reklamlar yaptı; bu en son, komşu emirlik Abu Dabi'nin Dubai'ye bir kurtarma paketi ile destek olmasına sebep olan küresel mali krizle boğuştuğu sırada gerçekleşmişti. Genişleyen bir tema parkı kompleksini yöneten DXB Entertainments PJSC, ziyaretçi sayısının beklentileri karşılamamasının ardından 1,15 milyar dolarlık kredi borcunu yeniden yapılandırmak için görüşmeleri sürdürüyor.

World Expo hazırlıkları, düşük petrol fiyatlarından kaynaklanan sıkıntıyı biraz olsun hafifletecek. Şehir, 167 yıllık etkinliğe Orta Doğu'da ev sahipliği yapan ilk yer; 438 hektarlık alan ise şimdiden vinçlerle ve diğer inşaat ekipmanlarıyla dolup taşıyor. Expo alanındaki inşaatların sorumlusu Marjan Faraidooni, "Oluşturduğu ekonomik olanaklar bakımından etkisi kesinlikle çok büyük" diyor ve ekliyor: "Havalı özelliklerimizi sergilemezsek, şöhretimizin hakkını vermiyoruz demektir."

Emirates Mars Mission'ın 34 yaşındaki proje müdürü Omran Anwar Sharaf, ilerletici teknolojinin etkilerinden birinin de, finans ve mühendislik yerine bilim ve matematikle ilgilenen öğrenci sayısının artması olduğunu söylüyor: "Tek bir duyuruyla bölüm değiştiren öğrencilerimiz var." Plan, Mars keşif robotunun 2020 yazında uzaya gönderilmesi yönünde. Araç, ABD'deki üç üniversitenin desteğiyle ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde yaşayan yaklaşık 160 kişinin (yüzde 40'ı kadın) oluşturduğu bir ekip tarafından geliştiriliyor.

Bilim bakanı Al Amiri, "imkansız" kelimesinin Emirlik'in lügatında yer almadığını, "çünkü görsel değişimlerin gözlerinin önünde gerçekleştiğine tanıklık ettiklerini" söylüyor. "Yurt dışındaki insanların kavrayamadığı da işte bu anlayış." *—Alaa Shahine ve Zainab Fattah'ın katkılarıyla, Donna Abu-Nasr*

SÖZÜN ÖZÜ Artık bir zamanların para mıknatısı olmayan Dubai, kendisini bir bilim ve teknoloji hub'ı olarak yeniden yaratmanın peşinde. Bu yoldaki ilk adım ise 2020 World Expo'ya ev sahipliği yapmak.

Trump'ın En Kötü Fikri

● Çelik ve alüminyum gümrük vergilerinden iyi bir sonuç çıkması mümkün değil

Herhangi bir yerde Donald Trump'ın çelik ve alüminyuma koyduğu gümrük vergilerini destekleyen kimse var mı?

ABD Başkanı Trump, ithal edilen çeliğe yüzde 24, alüminyuma ise yüzde 10'a varan kapsamlı vergiler koymayı düşünüyor. Amacı ise ulusal güvenliği sağlamak ve Çin'i uygulamalarında reforma gitmesi için zorlamak.

İki hedefe ulaşmak için de yapılabilecek en kötü hamlelerden biri bu. Fiyatların artması, büyümenin aksaması, istihdamın tehlikeye girmesi ve ABD'de vergi ödeyen insanlara fazladan bir yük binmesi çok daha olası bir sonuç. Aynı zamanda ▸



◂ bir misillemeyi de beraberinde getirebilir ve küresel ticaret sisteminin bozulmasına neden olabilir. Canınızı çok sıkmak istemeyiz, ama bira fiyatlarının artmasına bile sebep olabilir.

Bu hamle o kadar hatalı ki Washington'da oldukça nadir rastlanan bir fikir birliğine bile vesile oldu. Trump kabinesinin çoğunluğu ve ana akım medyanın neredeyse tüm ekonomistleri bu fikre karşı çıkıyor. Çiftçi grupları bunu "dar görüşlü bir hata" olarak nitelendiriyor. Trump'ın kendisine ait olan Başkan'ın Ekonomik Raporu bile bunun gibi engellerin "sermayenin serbest paylaşımını zorlayacağına" dair uyarıda bulunuyor.

Elbette en azından çelik üreticileri bu ek korumadan dolayı müteşekkirdir diyebiliriz, değil mi? O kadar da kolay değil. Pek çok üretici, tam da sektörün başarı şansı artarken ve büyük bir altyapı atılımı yoldayken bu adımın neden olabileceği enflasyondan, girdi kısıtlanmasından ve tedarikçilerle yaşanacak aksamalardan çekiniyor. (Gümrük vergileri yalnızca bu atılımın maliyetini artıracaktır.)

Pentagon bile ulusal güvenlik gerekçesini çok önemsemiyor. Çelik ve alüminyuma yönelik askeri talep yerel üretimin yalnızca yüzde 3'üne tekabül ediyor; yani ithal ürünlere güvenmek büyük bir tehdit unsuru sayılmaz. Ancak bu gümrük vergilerini devreye sokmak, Trump'ın savunma bakanının da ifadeleriyle "kilit müttefiklere olumsuz bir etki yaratacak."

Çin bu yaptırımlardan çok fazla etkilenmeyecek. Ülke zaten temel çelik ürünlerinde 20'den fazla anti-damping ve telafi edici vergiye maruz kalıyor ve bu nedenle de ABD ithalatının yüzde 3'ünden azını tedarik edebiliyor. Bu yeni gümrük vergilerinin tek pratik etkisi Amerikan ihracatçılarına yönelik bir misilleme olacaktır.

Bunların hiçbiri aşina olmadığımız şeyler değil; hiçbiri de tartışılacak bir konu olmamalı. Onlarca yıl boyunca ABD hükümeti çelik endüstrisini korumaya çalıştı ve bu denemeler sürekli tüketicilere zarar verdi, üreticileri zora soktu, büyümeyi yavaşlattı ve inovasyona engel oluşturdu. Üstelik bunların hepsi olağan faydaların hiçbiri sağlanamadan gerçekleşti. George W. Bush tarafından yapılan bu tarz en yakın tarihli atılım maliyetleri artırdı ve neredeyse 200 bin işi ortadan kaldırdı.

Daha iyi bir yol var. Fikri mülkiyet ve Çin'in şirket teknolojisi transferleri ile ilgili bir başka ticari uyuşmazlık Trump'ın dikkatini çekti. Japonya'nın *Yomiuri Shimbun* adlı gazetesindeki bir rapora göre Trump yönetimi müttefikleri ile birlikte bu konuda Çin'in elini Dünya Ticaret Örgütü'nde zorlamak üzere çalışıyor. Bu doğru bir yaklaşım: Düzenli, kanunlara uygun ve çatışmayı asgariye indirmeyi hedefliyor. Zaman içerisinde çok da iyi sonuçlar çıkarabilir.

Ancak aynısı Trump'ın gümrük vergileri için söylenemez. Bu fikir ile devam ederse ekonomiye yardım etmek yerine ona zarar verecektir. —*Bloomberg Businessweek*

SÖZÜN ÖZÜ ABD Başkanı Trump'ın çelik ve alüminyuma uygulanmasını istediği gümrük vergilerine neredeyse herkes karşı; bu hamlenin fiyatlara, büyümeye, istihdama ve vergi mükelleflerine darbe indirmesi kaçınılmaz görünüyor.



Borusan Mannesmann Pipe Us Inc. Houston Baytown fabrikası

‘Çelikten Daha Fazlası’

● Borusan, ABD’nin çelik kararını önceden görmenin ve doğru yatırımlar yapmanın meyvelerini topluyor

2014 yılında Borusan Mannesmann, Erdemir’den aldığı coil/rulo fiyatının piyasa fiyatlarından düşük olması ve Erdemir’in devlet kontrolünde olduğu gerekçesiyle ABD’nin yüzde 15,89’luk vergi uygulamasıyla karşı karşıya kaldı. Konuyu International Trade Commission’a taşıyan Borusan, daha sonra haklı bulundu ve ABD ile ticaretine devam etti. Elbette ABD’li yetkililer Erdemir’in o dönem için 10 yılı aşkın bir süredir halka açık olduğunu ve devletle hiçbir bağı bulunmadığını biliyordu. Ancak yerli üreticiyi korumak için böyle bir tedbir almaya çalışmışlardı. Geçtiğimiz haftalarda Başkan Trump, ABD’li çelik üreticilerini korumak için yeniden harekete geçti ve çelik ürünlerinin ithalatına yüzde 25, alüminyuma yüzde 10 vergi getireceğini söyledi. Bu, son yıllarda ABD pazarında iyi bir satış grafiği yakalayan Borusan için kuşkusuz bu kötü bir haber. Ancak bütçesini yaparken bu ihtimali göz önünde bulunduran şirket, ABD’nin bu kararını 2018 yılı için bertaraf edecek gibi gözüküyor. Borusan’ın 12’nci

Editör Ruhi Sanyer

kamuoyu bilgilendirme toplantısında ABD'ye çelik ihracatının fazlaca ön plana çıkmasının ardından CEO Agah Uğur, kapanışı yaparken ekleme ihtiyacı duydu: "Borusan çelikten daha fazlasıdır."

Çelikten enerjiye, otomobil satışından lojistiğe pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren Borusan Grubu, pek çok faaliyet alanındaki daralmaya karşın güzel bir yılı geride bıraktı. 2017'de yüzde 31 oranında büyüyen Borusan Grubu, geçen yıl konsolide cirosunu 17,1 milyar liraya çıkardı. Grubun 2018 yılı için ciro beklentisi ise 20 milyar lira.

Elbette çelik bu büyümede önemli bir role sahip. Şirket, yassı çelikte 2016 yılında yüzde 8, 2017 yılında ise yüzde 9 büyüme kaydetti. Yine çelik tarafında önemli ürünlerden çelik boru ise stabil bir çizgi izledi. Bununla birlikte ABD pazarında özellikle de kaya gazı ve kaya petrolü çıkartma işlerinin yeniden hareketlenmesi, şirketin ülkedeki işlerine olumlu yansıdı. Agah Uğur, "2017 yılında ciromuzun 600 milyon dolara yakın bölümü ABD'den geldi. Bunun 200 milyon dolarını oradaki tesisimizde yapılan üretimle sağladık. Orada üretip satıyoruz. 370 milyon dolarlık kısmı ise buradan satıyoruz" diyor ve Trump'ın uygulayacağını açıkladığı vergilerin olumsuz etkilerini nasıl bertaraf edeceklerini açıklıyor: "ABD önemli bir pazar. Ancak 2018 bütçemizi yaparken bu rakamı çok düşürüp başka yerlere odaklandık. Bu yıl etkisini minimumda tutacağız." Şirket, 370 milyon dolarlık kısmı 2018 için 180 milyon dolar olarak hesaplamış. Bu miktarın da yarısını ilk üç ay içerisinde göndermiş. Agah Uğur, "Yani geri kalan 90 milyon dolarlık kısmı en kötü ihtimal daha az kârla satarız" diyor. Diğer taraftan Borusan Mannesmann 2018'de önemli bir yatırımla Gemlik'te otomotiv sanayii için özel borular üretecek yeni bir fabrika kuruyor. Halkalı'daki fabrikanın üretim kapasitesini de artırıyor. Toplam 300 milyon TL düzeyindeki yatırımın bir bölümü bu yıl devreye alınırken yatırımın tamamlanması 2019 yılını bulacak.

Şirketin diğer bir önemli iş kolu ise enerji. 2017 yılında enerjide yüzde 6 büyüyen Borusan, bu alandaki yatırımlarına da devam ediyor. Geçen yıl gerçekleştirilen ihalelerde Borusan EnBW Enerji 10 yeni proje ve 396 MW kapasite kazandı. Yeni projelerle birlikte şirketin enerji portföyü 1.172 MW düzeyine çıktı. "Uzun sürse de halen yatırım aşamasında olan bir iş enerji. Bazı santrallarımız devreye giriyor ama geliştirme aşamasında olan santral sayısı ve kapasitesi , üretim yapanlardan daha fazla. Bunun finansmanı ve amortismanı bir yük getiriyor. Ama faaliyet kârı içinde enerji işimizin 56 milyon dolar yaratmasından mutluyum" diyor Agah Uğur ve ekliyor: "Sadece yenilenebilir enerjiye yatırım yapıyoruz. Gaz ve kömür fiyatlarında yaşanan sıkılaşma bizi etkilemiyor. Rüzgar estiği sürece biz kâr etmeye devam ediyoruz."

Üretim tarafının yanı sıra distribütörlüklerle de büyüyen şirket, geçtiğimiz yıl hem iş makineleri hem de otomotiv tarafında bir daralma yaşadı. Özellikle altyapı ve konut üretiminde yaşanan durgunluk, iş makinesi satışlarının yavaşlamasına neden oluyor. Grubun bu alandaki işi yüzde 7 küçülmüş durumda. Diğer yandan otomotiv tarafında iç piyasada kurda yaşanan dalgalanma nedeniyle satışlar yüzde 5 düşmüş. Ancak şirket bu tarafta kiralama işine ağırlık vererek büyümeyi sürdürebilmiş. Agah Uğur, "İş makinelerinde ve otomobilde kiralama işi büyüyor. Biz de oradan payımızı azaltmıyoruz. İş makinelerinde Türkiye'nin en büyük filosu bizde. Otomobilde de sadece kendi araçlarımızın kiralamasını yapıyoruz. Bizim markalarımız için yapılan toplam kiralama işinin yüzde 50'sinin bizden gelmesini hedefliyoruz."

Elbette tüm bu iş alanlarının gelişmesi yeni yatırımlarla gerçekleşiyor. 2017 yılı içinde grubun toplam yatırımları 1,3 milyar lira düzeyine ulaştı. Agah Uğur, "Türkiye'deki faaliyetlerimiz ve yaptığımız yatırımlarla değer yaratıyoruz. Türkiye ekonomisine güveniyoruz. Yatırımlarımızı aksatmadan sürdürüyoruz. Tüm siyasi ve jeopolitik gerginliklere rağmen 2017'de yoluna devam ederek güçlü bir şekilde büyüme başarısı göstermesi, Türkiye ekonomisinin sağlam temeller üzerinde yükseldiğini ortaya koyuyor" diyor. Üstelik bu sadece üretime yönelik yatırımlar. Dijitalleşme ya da Ar-Ge yatırımları bu rakama dahil değil.

Oysa Borusan üretim ve satışa yönelik yatırımların yanı sıra Ar-Ge ve dijitalleşmeye de önemli ölçüde yatırım yapıyor. Grup geçen yıl Ar-Ge ve dijitalleşmeye yaklaşık 40 milyon lira yatırım yaptı. Bu alanda 2020 yılına kadar 900 milyon lira yatırım planlıyor. Şirketleri içinde Ar-Ge merkezleri bulunan Borusan'ın ayrı konumlanan Ar-Ge Merkezleri de bulunuyor. Hatta Grup bu yıl altıncı Ar-Ge merkezini açmayı planlıyor. Grubun Ar-Ge merkezleri halen Endüstri 4.0'a ve ürün geliştirme ve tasarım esaslı projeler ile ileri malzeme geliştirmeye yönelik 50'nin üzerinde proje yürütüyor. Dört Ar-Ge Merkezi'nde geliştirilen Endüstri 4.0 uygulamalarıyla üretim hatlarında hiçbir yatırım gerektirmeden birçok iş sürecinde yüzde 3-8 kapasite artışı sağladı. Enerji tüketimini benzer oranlarda azalttı. Geleneksel endüstrilerde bu oranlar çok ciddi iyileştirmeler anlamına geliyor.

Borusan, dijitalleşme konusunda da oldukça hassas. Grubun dijitalleşme adına üzerinde çalıştığı 100 kadar projeden bazılarının bu yıl devreye alınması planlanıyor. Agah Uğur, "Ya dijital olacağız ya da eve gideceğiz. Üç yıl sonra Borusan'da dijital yapılabilecek hiçbir şey manuel yapılmayacak" diyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Borusan Grubu ABD'ye sattığı çelik tarafında sorunlarla karşılaşacak olsa da konunun önceden görülmesi ve diğer alanlardaki yatırımlar sayesinde büyümeye devam edeceği bir yıla hazırlanıyor.

Borusan Grubu İyi Bir 2017 Geçirdi

- 1,7 milyon ton yassı çelik sattı
- 800 bin ton çelik boru sattı
- 26.000'den fazla otomobil sattı
- 2.300 iş makinası sattı
- Tamamen yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı 280 MW'lık projelerin yatırımına başladı

Malzeme Devrimine Hazır Olmak

● Borusan ArGe'nin geliştirdiği kompozit malzemeler, şirketi küresel ölçekte önemli bir noktaya taşıyabilir

Paris'te, küresel ölçekte kompozit sektörünün en prestijli fuarı JEC Europe'da gerek şirketlerin gerekse ziyaretçilerin yoğunluğu sektörün son yıllardaki büyük sıçramasının bir ispatı gibi. Hammadde, yarı mamul ve nihai üreticiler ile ürünlerinde kompozit malzemeleri bulundurmaya başlayan endüstriler arasında sıkı görüşmelerin yaşandığı fuarda, 16 Türk şirketi de bulunuyor. Bunlardan biri de tek kompozit ürün üreticisi olan Borusan ArGe. Borusan ArGe Genel Müdürü Dr. Murat Yıldırım ve ekibi yoğun bir fuar dönemi geçiriyor. Zira şirketin, otomotiv sektörü için geliştirdiği altı kompozit parçanın özellikle premium araç pazarında alıcı bulması şart. Diğer yandan da gerek hammadde gerekse yarı mamul tedarikçileriyle gelecekte planlanan üretim için avantajlı bir altyapı oluşturması gerekiyor. Murat Yıldırım ise fuardaki gelişmelerden oldukça memnun, zira beklediği görüşmeler istediği gibi geçmiş. "Hammadde, üretim ekipmanları ve karbon fiber kompozit mamul üreticileri ile havacılık, savunma, otomotiv ana ve yan sanayi temsilcileri bu burada buluşuyor. Biz de bu fuarda kendimizi tanıtmayı, işbirlikleri için fırsat yaratmayı, bir anlamda da çalışmalarımızın dünya lansmanını yapmayı planladık" diyor Murat Yıldırım ve devam ediyor: "İki önemli premium otomobil üreticisi şirketin yetkilileriyle görüştük. Her şey iyi geçti. İlerleyen günlerde bu şirketlerle yapacağımız görüşmeler olumlu sonuçlanırsa bu iki üreticiye yıllık 15 bin parça satma şansı elde edebiliriz."

Bu, henüz 2015 yılında kurulan bir şirket için oldukça iyi bir sonuç olabilir. Üstelik dünyada yeni yeni gelişen ve gelecek 10 yıl içinde çok büyümüş olacak bir pazarda. Borusan Grup şirketlerinin yenilikçi, yüksek katma değerli, rekabetçi ürün ve süreçlere ulaştırılması için kurulan Borusan ArGe, malzeme geliştirme yeteneği ile tasarım yeteneğini bir arada kullanarak, geleceğin yüksek katma değerli yeni ürünlerini yaratmayı hedefliyor. Borusan ArGe'nin bugün dört Ar-Ge merkezi bulunuyor ve grup şirketleri için 80'in üzerinde proje sürdürüyor. Şirket yönetimi bu yılın sonuna kadar iki yeni Ar-Ge merkezi daha kurmayı planlıyor. Şirketin üzerinde yoğunlaştığı bir konu da otomotiv komponentlerini, kendine özgün tasarımlarıyla karbon fiber kompozit malzemeden üretmek. Bugüne kadar altı parçayı geliştirip üretmeyi başarmışlar. Bu parçalar iki tekerlek arasında bulunan ve araçların virajda savrulmasını engelleyen denge çubuğu, iki kapı arasında bulunan ve çarpışma esnasında koruyucu olan B sütunu, çarpışma kutusu, şaft ve yaprak yay.



▲(Soldan sağa) İleri Malzeme Geliştirme Müdürü Ayşe Meriç Berker, Genel Müdür Dr. Murat Yıldırım, Teknoloji Geliştirme Direktörü Varlık Kılıç, Kompozit Geliştirme Birim Yöneticisi Mehmet Akif Ünal

Otomotiv sektörü için kompozit komponentlerin geliştirilmesi büyük önem taşıyor. Zira her şirket gelecek dönemde ürettiği araçlarda karbon salınımını azaltmak zorunda. Özellikle Avrupa Birliği düzenlemeleri bu yönde şirketleri zorluyor. Karbon salımını azaltmanın yolu yakıt tüketimini azaltmaktan geçiyor. Bu noktada da üretilen otomobillerin hafifletilmesi şart. İşte bu noktada kompozit ürünler geleceğin komponentleri olacak. Zira bugün kullanılan çelik ve alüminyum malzemelerin direncini sağlayan ve bu malzemelere göre yüzde 30-50 aralığında daha hafif olan tek malzeme kompozit.

Otomotiv sektörü zaten bir süredir özellikle üst segment araçlarda bu ürünleri kullanıyor. Küresel ölçekte otomotiv sektörünün kullandığı kompozit komponentlerin değeri 2 milyar doları buluyor. Bu ilk bakışta yüksek bir meblağ olabilir. Ama başka alanlara bakıldığında otomotivin henüz işin çok başında olduğu görülüyor. Zira kompozit ürünü en çok kullanan sektör havacılık ve uzay endüstrisi. Bu alan yıllık 20 milyar doların üzerinde kompozit kullanıyor. Yine tıbbi kullanım, basınçlı kaplar gibi farklı alanlar da bugün otomotiv sektörünün üzerinde bir pazar yaratıyor. Oysa otomotiv kompozit malzemenin en çok yayılabileceği alan. "Kompozit malzemenin birim başı maliyeti 200 dolarların üzerinden bugün 22 dolar seviyesine geldi. Önümüzdeki birkaç yıl 10 dolar seviyesine düşecek ve bugün otomotivde kullanılan metal parçaların fiyatlarıyla aynı seviyeye gelecek" diyor Dr. Murat Yıldırım ve


▲Borusan'ın ürettiği kompozit malzemeden yapılmış yaprak yay

devam ediyor: "Çeliğe göre çok daha hafif ama bir o kadar dayanıklı olan kompozit, bu nedenle bugünden daha çok talep görecek. 2022 yılında otomotiv sektöründe kompozit malzeme pazarının 4 milyar doların üzerine çıkacağını ve bu meblağın çok hızlı bir şekilde artacağını tahmin ediyoruz." Kompozit malzemede birim maliyetlerin hızlı düşüşünde çok sayıda hammadde ve yarı mamul üreticisinin pazara girmesi etkili oluyor. Türkiye de bu anlamda önemli bir üretim merkezi olabilir. Çünkü küresel ölçekte önemli hammadde sağlayıcılarından Dow'un Aksa ile ortaklığı olan Dow Aksa'nın Yalova'da üretim tesisi bulunuyor. Yine Kordsa, kompozit pazarında önemli bir oyuncu olma yolunda ilerliyor.

Borusan ArGe bu noktada, küresel ölçekte yeni gelişen pazarda geliştirdiği ürün ve sahip olduğu bilgi birikimiyle önemli bir yer edinebilir. "Bugün otomotiv sektörü için parça ürettik. Bu parçaların çeşitliliğini artırabiliriz. Ama daha da önemlisi elde ettiğimiz deneyim, bilgi birikimi ve yetenekle havacılıktan sağlığa kadar geniş bir alanda ihtiyaç duyulan kompozit parça üretme özelliğimiz bulunuyor. Önemli olan bu" diyor Dr. Murat Yıldırım.

Borusan ArGe'nin ilk geliştirdiği kompozit ürünler otomotiv sektörüyle ilgili. Hal böyle olunca yerli elektrikli otomobil için de parça üretme planları olup olmadığı akla geliyor. Elektrikli araçlar için de hiç şüphesiz ağırlığın azaltılması performans açısından büyük önem taşıyor. "Yerli araç ile ilgili gelişmeleri yakından takip ediyoruz ve bu araç içinde karbon fiberden imal edilen komponentlerin olması, bu kapsamdaki çalışmaları hızlandıracaktır; bunu çok arzu ederiz" diyor Dr. Murat Yıldırım. —*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Brousan ArGe, geliştirdiği kompozit otomotiv komponetlerle, küresel kompozit pazarında iddialı bir oyuncu olmaya hazırlanıyor.

STAR'la Beraber Gelecek 100 Milyon Dolar

● Önümüzdeki aylarda devreye girecek rafineri, Petkim'in hammadde ihtiyacının yüzde 100'ünü karşılayacak

İzmir, Aliağa'daki fabrikayı ziyarete gelen gazeteci kafilesine, iş güvenliği hakkında detaylı bir sunum yapılıyor. Ne de olsa bu fabrika, iş güvenliğinde yüksek risk içeren kategoride yer alıyor. Bir zamanların kamu kuruluşu, şimdilerde ise en büyük hissedarı Azerbaycan'ın petrol ve gaz devi Socar'ın yönetiminde olan Petkim, Türkiye'nin büyük bir ihtiyacını karşılıyor: petrokimya üretimi.

Petrokimya üretiminin hammaddesi nafta ise Türkiye'de bulunmuyor. Kuşkusuz dışarıdan alınan nafta, cari açığı da büyütüyor. İthal edilen hammadde bir yana, yüksek lojistik maliyetleri de cabası. Bu gerçeğin farkında olan Petkim ise, hemen yanı başındaki STAR Rafinerisi'nin inşaatı bitmesiyle, rahat bir nefes alacak.

Aliağa'daki Petkim Genel Müdürlüğü'nde gazetecilerin sorularını yanıtlayan Petkim Genel Müdürü Anar Mammadov, "Şu anda dünyanın her yerinden nafta bulmak zorundayız. STAR Rafineri devreye alındıktan sonra biz doğrudan boru hatlarıyla nafta alacağız ve Petkim'in ihtiyaçlarına en uygun ve en yüksek kalitede ürün alacağız" diye konuşuyor. Peki, STAR'ın devreye girmesiyle şirket ne kadar kâr edecek? Mammadov'un aktardığı bilgilere göre, 60 milyon dolarlık lojistik avantaj yanı sıra, ortak hizmetler ve altyapıdan gelecek 40 milyon dolarla birlikte Petkim, STAR'ın açılmasıyla beraber her yıl 100 milyon dolar kâr edecek.

Socar'ın Türkiye'deki ilk yatırımı 2008 yılında Özelleştirme İdaresi'nden 2 milyar 40 milyon dolara aldığı Petkim, halihazırda kâr açısından rekor kıran bir tesis. "Petkim 2017 yılında kâr açısından rekor kırdı. Ciromuz yaklaşık yüzde 70 büyüdü. Net kârımız iki katın üzerinde büyüdü. Finansal rekorun dışında üretim rekoru da kırdık. Toplam kapasitemiz 3,6 milyon ton, ancak buna ulaşmak çok zor. Biz 3,42 milyon tona ulaşarak kapasite kullanma oranımızı yüzde 97'ye yükselttik. Avrupa'da petrokimya tesislerinde bu oran ortalama yüzde 82'dir" diye konuşuyor Mammadov. Nitekim petrokimya sektöründe dünyada yıllık büyüme yüzde 3 ila 4 civarında seyrederken, Türkiye'de ise bu oran yüzde 6 ila 7 arasında.

Ocak ayından itibaren Petkim'in STAR Rafineri'de yüzde 18 hissesi olduğunu hatırlatan Mammadov, petrokimya piyasasında zaman zaman yaşanan dalgalanmalara da işaret ediyor: "Şu anda olumlu bir döngünün içindeyiz ama bu her zaman böyle devam etmeyecek. Bu bizim için bir sigorta gibi. İstikrarlı bir kâr istediğimiz ▸



▲ Petkim Genel Müdürü Anar Mammadov



◀ için bu yatırımı yapmayı düşündük. 720 milyon dolar bedel karşılığı STAR hissesi alma hakkını kazandık. Bununla ilgili eurobond tahvili ihraç ettik. Türkiye'de 2018'de reel sektörde bu ihracı gerçekleştirebilen ilk şirketiz. Normalin üç katı bir taleple 500 milyon dolarlık bir tahvil ihraç ettik."

Mammadov'un aktardığı bilgilere göre, Türkiye'nin ihtiyacı Petkim'in üretiminin beş katı üzerinde seyrediyor. "Biz Türkiye'nin ihtiyacının sadece yüzde 20'sini karşılayabiliyoruz. Bizim avantajımız Petkim yarımadasında tüm altyapının mevcut olması" diye sözlerine devam ediyor.

STAR Rafineri'nin devreye alınmasıyla hammadde ihtiyaçlarının yüzde 100'ünü karşılanacak olması kuşkusuz Petkim'in elini rahatlatacak. Öyle görülüyor ki, halihazırda etilen ve aromatik fabrikaları işleten tesis, STAR'ın aktifleştirilmesiyle beraber yeni ürünler de geliştirmek istiyor. "Bu iki fabrikada da nafta kullanıyoruz. STAR'la birlikte aromatikler fabrikasında şu anda kullanılan ağır naftadan daha üstün ve verimli bir ürün olacak" diye konuşuyor Mammadov. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Aliağa'da yapımı devam eden Star Rafineri'nin 2018'in üçüncü çeyreğinde devreye girmesiyle Petkim, 100 milyon dolar kâra yelken açacak.

Haydi Artık 5.0 Konuşalım

● Endüstri 4.0 kavramı iyice popüler bir hal alırken, gözler şimdiden daha ileriye bakmaya başladı



Akıllı, birbiriyle konuşan ve öğrenen makineler, her yerden saçılan veriler ve bunları anlamlandıran algoritmalar, makinelerin işgücü kavramını değiştirmesi ve bilim-kurgu romanlarından fırlama yeni iş unvanları... Bunlar 2011 yılından beri konuştuğumuz ve tüm iş dünyasını, üretimi, siyaseti, hatta günlük yaşamı bile kökten değiştirme gücüne sahip Endüstri 4.0 kavramını tanımlayan temel özellikler. Peki bu kavramın içine ne kadar girebildik ve bizi nereye kadar götürecek? Dahası, ötesinde ne var?

Endüstri 4.0, ilk kez 2011 yılında Almanya'da düzenlen Hannover Fair'de kullanılan ve buradan sonra hızla popülerleşen bir kavram. Hannover Fairs Turkey Genel Müdürü Alexander Kühnel, fuarın ardından yaygınlaşan kavramın hızlıca günümüzü tanımlayan bir kavrama dönüştüğünü söylüyor. Ancak Kühnel'e göre Endüstri 4.0'ın geldiği noktayı tam olarak ölçmek hâlâ oldukça zor. "Süreç dünya çapında fikir aşamasından uygulama aşamasına geçti" diye anlatıyor Kühnel ve ekliyor: "Eğer bana bir yıl önce sorsaydınız hâlâ teori aşamasında diyebilirdim, ancak artık dünya çapında konuşuluyor ve uygulanıyor."

Endüstri 4.0 dönüşümü Türkiye için de artık pratikte gerçekleşiyor demek mümkün. Kühnel, kavramın Türkiye'de gelişen diğer ekonomilere de kıyasla oldukça tanındığının altını çiziyor ve hükümet politikalarının dönüşüm için gerekli desteği verdiğini düşünüyor. "Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kurulan Sanayide Dijital Dönüşüm platformu da bunun en büyük kanıtı" diye açıklıyor Kühnel ve ekliyor: "Endüstri 4.0 er ya da geç her sektöre dokunacak."

"Elbette geleceği düşünmek önemli bir strateji, ancak henüz 4.0'ın tüm potansiyelini göremediğimizi düşünüyorum"

Gerçekten de Türkiye'de büyük değişimler söz konusu. Örneğin tekstil alanında Hugo Boss, İzmir'de bulunan tesisindeki tüm üretimini Endüstri 4.0 çatısı altında dönüştürmüş. Üretimin tamamı şeffaf bir şekilde neredeyse tüm çalışanlar tarafından dijital ortamda takip edilebiliyor ve personel de verimlilik anlamında bu şeffaflığın da etkisiyle kendini sürekli sınıyor. Bunun yanında tamamen otomatik bir şekilde yürüyen üretim de operasyonel verimliliği artırıyor.

Bir Alman tekstil markasının Türkiye'de bu denli büyük yatırım yapması, üretimini de Türkiye'ye taşıması elbette ülke ekonomisi için hem iyi yönde bir işaret hem de dönüşümün hızlanması için iyi bir örnek. Ancak yine de bu dönüşüm sonrası yaşanabilecek işsizlik artışı da hâlâ gündemde. Kühnel, "İşsizlik artacak mı?" sorusunun cevabının hem evet hem de hayır olduğunu söylüyor: "Mavi yakalar azalacak, IT departmanlarında çalışan insanların sayısı ise katlanacak."

Fakat insanı bir adım geride bırakan ve makineleri daha da öne çıkaran bu yönelim Endüstri 5.0 kavramı ile değişecek gibi de gözüküyor. Evet, belki gerçekten de 5.0 konuşmak için hâlâ çok erken. Hele ki bundan önce gelen sanayi devrimlerinin

▼Hannover Fairs Turkey Genel Müdürü Alexander Kühnel



aralarındaki sürelerin uzunluğu düşünülürse, bir sonraki adım için daha çok zaman varmış gibi düşünülebilir. Ancak bu zamanın her sanayi devrimi ile kısaldığı da bir gerçek. Üstelik 4.0 dönüşümü bu denli hız kazanmışken, tamamlanışının ardından da 5.0'ı oluşturacak kavramlar elbette şekil bulmaya başlayacak. Şimdilik ise bu kavramlardan en fazla öne çıkanı odağın tekrar insan dokunuşuna kayacak olması. Yani 4.0 ile hayatımıza giren akıllı teknolojilerin ele geçirdiği üretim alanı, 5.0 sonrası insan eli ile sentezlenecek. Özellikle de ürünlerinde daha da fazla kişiselleşme talep eden yeni nesil tüketiciler düşünüldüğünde, bu insan dokunuşu çok daha öne çıkacak gibi gözüküyor.

Yine de Endüstri 4.0'a biraz daha zaman tanımak önemli. Kühnel'e göre en az 10 yıl daha yalnızca 4.0'a odaklanılmalı. "Elbette geleceği düşünmek önemli bir strateji, ancak henüz 4.0'ın tüm potansiyelini göremediğimizi düşünüyorum" diyor Kühnel ve bu dördüncü devrimin gündelik hayatımıza etkilerinin yeni yeni başladığını anlatıyor.

Hannover Fairs Turkey'in organize ettiği WIN EURASIA, bu yıl 15 Mart'ta Endüstri 4.0 şemsiyesi altında Türkiye'nin altı büyük fuarını tek çatı altında birleştirerek sac işlemeden metal şekillendirme teknolojilerine, otomasyon hizmetlerinden elektrik ve elektronik ekipmanlara ve tesis içi lojistiğe pek çok alana yer verecek. Türkiye'nin yeni nesil fabrikaları için ihtiyaç duyduğu ekosistemi bir araya getirmeyi hedefleyen fuarda Endüstri 4.0 değerlendirmelerinin yanı sıra Endüstri 5.0'ı tanımlayacak olan trendlerin neler olduğu da konuşulan konulardan biri olacak. —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Endüstri 4.0 artık teoriden gerçekliğe doğru geçerken dünya da Endüstri 5.0'ı tartışmaya başladı.

Gazetecilikten Patronluğa

● Bir zamanların savaş muhabiri, sahibi olduğu Decovita markasıyla seramik sektöründe iddialı işlere imza atıyor

Selman Öztürk 17 yaşındayken bir haber ajansının Trabzon ofisinde gazetecilik mesleğine başladı. Üniversitede mimarlık bölümünü kazandıktan sonra da gazetecilik işini sürdürdü. Öyle ki üniversite yıllarında savaş muhabiri olmuştu ve Irak, İsrail gibi ülkelerde çatışma bölgelerine gidiyor, buralarla ilgili haberler yapıyordu; elbette ailesinden gizli olarak. Ama her gizli yapılan iş gibi bu durum da ailesi tarafından öğrenildi ve Öztürk'ün inşaat sektöründe şirketi olan babası bu duruma el koydu. "Babam gazetecilik işini bırakmamı ve başka bir işle uğraşmamı istedi. Ben de yine inşaat sektörünün içinde bir iş yapmaya karar verdim ve seramik kaplama malzemeleri ithal etmek üzere bir şirket kurdum" diyor Selman Öztürk. Genç girişimci 2006 yılında kurduğu şirketle, Decovita markasıyla seramik kaplama malzemeleri ithal etmeye başladı. Çok hızlı bir bayi ağı oluşturan şirket, Türkiye genelinde 300 bayiye ulaştı. Bu arada Decovita, yıllık 1 milyon metrekare satışa ulaşmış ve Türkiye ithal seramik satışlarının yaklaşık yüzde 80'ini elinde bulundurmaya başlamıştı.



▲ Decovita kurucu ortağı Selman Öztürk

2014 yılında ise Selman Öztürk, Makro İnşaat'ın kurucusu Ercan Uyan ile seramik kaplama malzemesi üretim tesisi kurmaya kara verdi. "Ercan Uyan'ın o dönemde sanayi yatırımı yapma isteği vardı. Kendisiyle üniversite yıllarından beri arkadaşız. Beraber yatırım kararını aldık ve 2015 yılında Bozöyük'te yatırıma başladık" diyor Selman Öztürk. 40 milyon euro yatırımla, yıllık 4 milyon metrekare üretim kapasitesiyle kurulan fabrika 2017 Şubat ayında faaliyete başladı.

Decovita bugün ağırlıklı olarak iç pazara çalışıyor. Ama ihracat toplam satışların yüzde 20'sini oluşturuyor. Decovita geçtiğimiz yıl Şubat ayında ilk ürün lansmanını yapmasına rağmen 2017 yılını 95 milyon lira ciroyla kapamış. 4 milyon metrekare olan kapasitesinin üzerine çıkarak üretim yaptıklarını belirten Selman Öztürk, "Bütün üretimimizi, üst segment olan porselen seramik ürünleri oluşturuyor. Pazara bu şekilde bir giriş stratejisi izledik. 15 milyon metrekare duvar seramiği üretmektense 4 milyon metrekare bu ürünü üretmek daha iyi" diyor ve devam ediyor: "Türkiye seramik ihracatı birim başına 6 euro civarında. Bu İtalya ve İspanya seramik ürünlerinde çok daha fazla. Şirket olarak amacımız ilk etapta birim başı ihracat değerimizi 8 euroya çıkarmak." Bu noktada şirket yönetimi Ar-Ge bölümüne ve kaliteli hammadde kullanımına güveniyor. Yine Decovita'nın bir başka önemli kozu da tasarım zenginliği. Selman Öztürk, "Sektöre 1861 farklı desenle girdik" diyor ve devam ediyor: "Sektörün önemli isimlerinden bazıları 'Bu şekilde pazara girmeyin, yönetmesi çok zor olur' dediler. Ama biz başardık. 2 bin 500 desene çıktık. Yılsonunda da 3 bin desene çıkmayı planlıyoruz. Bu bizim ihracatımızda birim fiyatlarımızı yukarı çekecek önemli bir enstrümanımız."

Decovita'nın 4 milyon metrekare üretim kapasitesi bugünkü siparişlere yetmemeye başlamış. Şirket yeni bir yatırımla kapasitesini artırmayı planlıyor. Yeni yatırımın Mayıs ayında ▶

◀ tamamlanması ve üretime geçilmesi planlanıyor. Bu yatırımla birlikte şirketin üretim kapasitesi iki buçuk kat artarak 10 milyon metrekareye ulaşacak. Bu ciddi bir artış ve şirket yönetimi bu artışla birlikte, bu yıl için ciroda da oldukça iddialı bir hedef koymuş. Bu yıl sonunda cirolarını geçtiğimiz yıla göre yaklaşık üç kat artırarak 280 milyon liraya çıkaracaklarını belirtiyor Selman Öztürk.

Türk seramik sektörü küresel ölçekte önemli bir oyuncu. Sektör küresel ölçekte dokuzuncu büyük üretici ve beşinci büyük ihracatçı konumunda. Seramik ürünleri yüzey kaplama malzemesi karolar ve lavabo gibi sağlık gereçleri olmak üzere ikiye ayrılıyor. 2016 verilerine göre, kaplama malzemelerinde yıllık yaklaşık 330 milyon metrekare, sağlık ürünlerinde ise 310 bin ton üretim bulunuyor. Decovita'nın da içinde bulunduğu yüzey kaplama karolarında üretimin yaklaşık yüzde 25'i ihraç ediliyor. Küresel ölçekte 105 seramik ithalatçısı ülke bulunuyor. Geçtiğimiz günlerde açıklama yapan Türkiye Seramik Federasyonu Yönetim Kurulu Başkanı Erdem Çenesiz, "Sektör geçtiğimiz yıl yaklaşık 10 milyar dolar ciro elde etti. Bunun 1 milyar doları ihracattan geldi ve hedeflediğimiz gibi yüzde 9 büyüme gösterdik" diyor ve devam ediyordu: "Bu yıl da büyüme beklentimiz bir puanlık artışla yüzde 10. Bu bir puanlık büyümeyi yine ihracat performansıyla elde edeceğiz." Bu noktada Decovita kapasite artırımıyla birlikte ihracatta da büyümeyi hedefliyor. "Yılsonunda satışlarımızın yüzde 40'ının ihracattan gelmesini hedefliyoruz. 105 seramik alıcısı ülkenin 75'ine ürün satmayı planlıyoruz" diyor Selman Öztürk.

Seramik sektörü gerek ihracat gerekse iç pazarda büyüyor. Ama sektörü orta vadede önemli bir risk bekliyor. Seramik sektöründe kullanılan kilin önemli miktarı İstanbul, Şile'deki ocaklardan elde ediliyor. Ama yerel yönetimin aldığı kararla burada yeni maden ruhsatı verilmeyecek. Mevcut madenlerin ise yavaş yavaş işletme ruhsatları bitiyor. En son ruhsatın bitiş tarihi ise 2021. Eğer yeni ruhsat gelmezse sektör oyuncuları büyük ölçüde ithalata yönelecekler. Bu da hammadde fiyatlarını bir anda dört katı artıracak. Şüphesiz bu maliyet artışı da sektör için sorun olacak. "Kısa vadede sektör için bir risk yok ama elbette 2020'den sonra ruhsatlar verilmezse bir riskten söz edebiliriz" diyor Selman Öztürk ve devam ediyor: "Şirket olarak yurt dışına olan hammadde bağımlılığını azaltacak çok önemli adımlar attık. Mesela İspanya'dan aldığımız sır denilen malzemeyi artık yurt içinde ürettiriyoruz. Bunun gibi dışa bağımlılığı azaltan önlemler alıyoruz. Yine İstanbul kilinin de hammaddemiz içindeki oranını düşürdük. Düşürmeye devam edeceğiz. Fabrikamızın olduğu Kütahya bölgesinde yeni hammadde sahaları geliştirmek için çalışıyoruz." —*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Decovita bu yıl içinde hem üretim kapasitesini hem de ihracat miktarını artırmayı planlıyor.

Özetle

2017'de BİM'den Rekor Büyüme 2017'de yüzde 23,5 düzeyinde bir büyüme ile rekor kıran BİM'in cirosu 24 milyar 779 liraya ulaştı. 2017 sonu itibarı ile BİM'in mağaza sayısı 6,765'e çıkarken, çalışan sayısı 42 bine yaklaştı. Şirket geçtiğimiz yıl yüzde 23,5 oranında büyüdü ve net kârı %29 artışla 863 milyon liraya ulaştı.

Kiğılı 5 Yılda 150 Mağaza Açacak Kiğılı Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Kiğılı, "Önümüzdeki 10 yıl Türk hazır giyiminin olacak" açıklamasını yaptı ve yatırımlarını Avrupa'da, özellikle de Balkanlar bölgesinde yoğunlaştıracaklarını söyledi. Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem ise, önümüzdeki 5 yılda açacakları 150 yeni mağazanın 100'ünün yurtdışında olmasını hedeflediklerini belirtti.

Henkel Satışlarda ve Kârlılıkta En Yüksek Seviyeye Ulaştı Firmanın satışları 20 milyar 29 milyon Euro'ya kadar artış göstererek ilk kez 20 milyar Euro'nun üzerine çıktı:. Nominal büyüme yğzde 7,0 oranında, organik büyüme ise yüzde 3,1 oranında gerçekleşti. Faiz ve vergi öncesi kâr marjı en yüksek seviyeye ulaştı ve 40 baz puan artışı ile yüzde 17,3 seviyesine yükseldi.

Aksigorta'nın Yeni CRM Sistemine Stevie Ödülü Bu yıl 12'si düzenlenen dünyanın en saygın ve seçkin organizasyonlarından Stevie Satış ve Müşteri Hizmetleri Ödülleri'ne dünya genelinde 2 bin 500'den fazla proje katıldı. Aksigorta da bu törende "Teknolojinin en iyi kullanımı-Sigorta" kategorisinde yeni CRM Sistemi ile Gümüş Stevie ile ödüllendirildi.

Otomat Sektöründe En Güvenilir Şirket Matik Otomat Matik Otomat, tüm proseslerinde güvenilir gıda tüketimi için gerekli şartları sağlayarak ISO 22000 Gıda Güvenliği ve Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ni almaya hak kazandı. 'Çiftlikten tabağa' tüm gıda kurumlarını kapsayan belge, insan sağlığına ve çevreye duyarlılığının karşılığı olarak otomat sektöründe hızla yükselen Matik Otomat'a verildi.

Serdar Turan

Hangi İşi Çözüyorsunuz?

Rekabetin arttığı dünyada farklılaşmanın sırrı

Rekabetin her geçen gün daha da çetinleştiği bir dönemde şirketler, farklılık oluşturma ve konumlandırma konusunda ciddi bir meydan okumayla karşı karşıya. Malum, artık bir ürünün ömrü birkaç ayla ifade edilir hale geldi. Özellikle elektronik bileşenler içeren ürünlerin yaşam döngüsü gitgide kısalıyor. Zira bu bileşenler kısa sürede daha ucuz ve daha performanslı nesillere yerini bırakıyor. Bir ürün veya hizmet üretip yıllarca bunun kaymağını yeme dönemi çoktan geride kaldı.

Bir başka açıdan bakıldığında tüketici veya müşteri kavramında da çok ciddi bir değişim var. Klasik söylemleri tekrar edersek; müşteri çok daha donanımlı, bilgiye erişimi çok daha fazla ve çok daha sadakatsiz. Markanın, faydanın ve söylemlerin gitgide bağlayıcı etkisini yitirdiği bir dönemdeyiz.

Ve rekabet… Yıkıcı etkilerin kendini gösterdiği, yeni nesil rakiplerin alanı daha fazla ele geçirdiği, klasik rakiplerin beklenmedik stratejik dönüşümlerle yani cepheler açabildiği bir dönemden bahsediyoruz. Bu dönemde bir yandan çekirdek işi koruyup evriltmek ve etkinliğini artırmak, diğer yandan da yenilikçi modellere cevap vermek durumunda kalan yerleşik şirketler, çok bilinmeyenli bir denklemi çözmenin arayışı içerisinde.

Tüm bunlar bildiğimiz dinamikler. Bunları hatırlatmamın nedeni şu: Böylesi bir dünyada, ürün ve hizmetlerin etkinliğini artırmak ve rekabette sağlam durmalarını sağlamak için onların "hangi işi çözdüğüne" bakmak şart oldu.

Hangi işi çözdüğü tabiri size ilginç gelebilir, ancak bu ifade inovasyon konusunun önde gelen isimlerinden Clayton Christensen'in "Jobs to Be Done" olarak adlandırdığı bir teorinin özü. JtBD teorisi şunu söylüyor: Her müşteri satın aldığı ürünü veya hizmeti bir derdini çözmek, bir işini halletmek üzere alır veya ona başvurur. Bu noktada şirketler, ürün ve hizmetlerinin fonksiyonlarına ve teknolojisine değil, müşterinin hangi işini çözdüğüne bakmalı ve buna dair konumlanma yapmalı. Yani ürünün veya hizmetin değer önermesi ile müşterinin ihtiyacının kesişmesi çok önemli.

Buna güzel bir örnek veriyor Christensen: Milkshake… Christensen'e gelen global dev bir fast food zinciri milkshake satışlarını artırmayı hedeflediğini anlatıyor. Clay ve ekibi bu noktada milkshake'in hangi işi çözdüğünü araştırmaya başlıyorlar. Yapılan birçok gözlem ile birlikte anlaşılıyor ki milkshake alanlar en yoğun biçimde sabah erken saatlerde ve hafta sonları bu ürüne talep gösteriyor. Sabah erken alanlara odaklandıklarında görüyorlar ki aslında bu kişilerin büyük bir kısmı uzun araba yolculukları yapıyor ve yol sırasında hem gıda olarak hem de ellerini oyalatıcı bir unsur olarak milkshake'i tercih ediyorlar. Yoğun ve içmesi zaman alan bir içecek olduğu için de en az 20 dakika onları oyalıyor. Bunu fark eden ekip, sabah milkshake için ayrı kasa açtırarak bu ürünü alan ve işe yetişmeye çalışanların sürecini hızlandırıyor, milkshake'lerin içine meyve parçaları koyarak pipette hafif tıkanma olmasını ve içim zamanının uzamasını sağlıyorlar. Milkshake'i sabah yolculuğunda müşteriyi besleyen, tok tutan ve elini oyalayan bir unsur olarak gördüklerinde rakipsiz bir deneyim ve ürün oluşturma şansı yakalıyorlar. Ne muz, ne simit, ne diğer atıştırmalıklar zaman ve kolaylık olarak milkshake ile rekabet edebiliyor.

Christensen'e göre hangi işi çözdüğüne dair yapılacak doğru tanımlar, ürün ve hizmetinizi rekabette benzersiz biçimde ayrıştırıyor ve rakiplerin bu alana girmesini çok zorlaştırıyor.

Bu noktada izlenmesi gereken dört aşamalı bir süreç var. Birinci aşama ürün veya hizmetinizin çözdüğü işi belirlemek. Bunun için gözlem başta olmak üzere çeşitli yöntemler kullanmalı ama mutlaka sahaya inmelisiniz. Ardından bu işe yönelik çözüme dair deneyimleri tasarlamasınız. Sonrasında bu deneyimi hayata geçirecek sistemleri ve entegrasyonu sağlamalısınız. Son olarak da markanızı ve değer önermesini bunlara uygun biçimde kurgulamalısınız.

Elbette ki bunu yapmak yazmak kadar kolay değil. Ancak yıkıcı etkilerin bu kadar yoğun hissedildiği bir dönemde vaadinizi rakipsiz kılmak için hayata geçirilmesi zorunlu olan bir stratejiden bahsediyoruz. Bugün Disney'den McDonalds'a kadar birçok oyuncu bu yaklaşımla farklılaşmanın yolunu arıyor. Kolay değil ama gerçekleştirildiğinde de bir o kadar etkili. Bir strateji. En azından üzerinde düşünmeye değer…



Afrin Harekatı Sonrası Türkiye'yi Hedef Alan Siber Saldırılar Arttı

"Bazı terörist gruplar tarafından siber saldırılar arttı ve başarıya ulaşmasa da, bazı kamu kurumlarının web sayfaları saldırılara maruz kaldı"

Diğer tüm ülkeler gibi Türkiye de siber saldırıların hedefinde. Hem son kullanıcılar hem kamu hem de özel sektör saldırılardan nasibini alıyor. Bankaların ATM ve POS makinelerini kullanılamaz hale getiren, Marmara ve Trakya'daki geniş çaplı elektrik kesintilerine yol açan, fidye yazılımlarıyla şirketlerin en mahrem bilgilerini şifreleyen ve el koyan bu siber saldırıları daha da çeşitlendirmek mümkün. Elbette tüm bu saldırılar gerçekleşirken, kamu ve özel sektörün eli armut toplamıyor; siber güvenliğe dair farkındalık gün geçtikçe artıyor, önlemler alınmaya çalışılıyor. Ankara merkezli kamu kuruluşu Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. (STM) de bu kritik kurumlardan biri.

Elbette, Türkiye'nin içinde bulunduğu hassas dönemde siber saldırıların yoğunlaştığını tahmin etmek çok zor değil. Peki, Türkiye'yi hedef alan saldırılar nasıl tanımlanabilir? Türkiye ne kadar büyük bir tehditle karşı karşıya? STM Genel Müdürü Davut Yılmaz, *Bloomberg Businessweek Türkiye*'nin konuyla ilgili sorularını yanıtladı.

Türkiye'yi hedef alan siber saldırılar en çok hangi sektörlerde yoğunlaşıyor? Finans sektörü revaçta mı?

Çağımız ve gelişen teknolojiler itibarı ile siber saldırıların şekli oldukça değişmiş durumda. Bugün dünyada siber saldırıların bilinen savaşların yerini almaya başladığı, yaptırım gücü açısından oldukça kuvvetli olduğu inkâr edilemez bir gerçek. Bu doğrultuda, içinde bulunduğumuz siyasi ve coğrafi yapı nedeni ile eskiden beridir olduğu gibi saldırıların merkezinde olduğumuzu söylemek yanlış olmaz.

STM Siber Füzyon Merkezi'mizden ve sektörden topladığımız bilgiler ışığında Türkiye'yi doğrudan tehdit eden birçok siber saldırı unsurunun varlığından bahsedebiliriz. Tüm dünyada olduğu gibi finans sektörü, maddi gelir elde etmeye yönelik siber saldırılardan en üst seviyede etkileniyor. Kripto para, online ve mobil ödeme sistemleri gibi yeni teknolojik sistemlerle de siber saldırı yüzeyi genişlemektedir.

2017 yılında ülkemizde enerji sektörüne yönelik siber saldırılarda hareketlilik görüldü. Bazı siber saldırgan gruplarının bu sektör üzerinde önceki yıllara göre daha da yoğunlaştığına yönelik haberler basına da yansıdı. Orta Doğu ile Avrupa arasında enerjinin iletiminde köprü işlevi gören ve bu yönüyle çok stratejik

Editör
Ruhi Sanyer

bir konuma sahip olan ülkemizin enerji unsurları çok sık aralıklarla saldırılara maruz kalabiliyor.

Ayrıca, yapay zekâ hem siber saldırı hem de siber savunma için siber ekosistemin bir parçası olmaya devam ediyor. Yakın zamandaki gelişmeler, artık yapay zekânın zafiyetleri daha etkin tespit ve istismar etme, tespitten kaçınma, operasyonel faaliyetlere destek olma, saldırılara karşı hızlı tepki verebilme gibi alanlarda da kullanılabileceğini gösteriyor.

Türkiye en çok ne tür siber saldırılara maruz kalıyor? Fidye isteyen kötü amaçlı yazılımlarda ya da DDoS gibi saldırılarda bir artış var mı?
STM Siber Tehdit Durum raporlarımızda belirttiğimiz üzere küresel ölçekte ön plana çıkan siber saldırılar Türkiye'de de kendisini göstermektedir. Bu tür siber saldırıları;

- Servis Dışı Bırakma (DDoS)
- Fidye yazılım (Ransomware)
- Mobil cihazlara yönelik
- Endüstriyel Kontrol Sistemlerine (EKS) ve Enerji Dağıtım Sistemlerine yönelik,
- Kurum İçi Yazışmalara ve Süreçlere Sızma suretiyle yapılan,
- Kapalı sistemlerden (kapalı ağlar, cihazlar vb.) veri çalmaya yönelik saldırılar olarak sıralayabiliriz.

Bunlardan DDoS saldırıları, hizmet veren servislerin devre dışı bırakılması ve büyük oranda itibar kaybının yaşatılması için yapılan bir saldırı çeşididir. Bu saldırıları organize etmek, diğer saldırı çeşitlerine göre daha az teknik altyapı, zaman ve maliyet gerektirir. Ülkemizde de oldukça sık icra edilmektedir ve icra edilmesi de beklenmelidir.

Son yıllarda yaygınlaşan fidye yazılımlarının farklı uygulamalarla ortaya çıktığını, bankacılık ve finans sistemlerine ve mobil teknolojilere yönelik saldırıların arttığını ve veri ihlâllerinin oluşturduğu tehditlerin ön planda olduğunu görüyoruz. Özellikle Wannacry, NotPetya, Retefe ve Bad Rabbit gibi ataklar 2017'nin en ses getiren saldırı örneklerinden oldu.

Tüm tedbirlere rağmen, siber saldırganlar yeni teknikler geliştirip tespit mekanizmalarını aşmaya çalışmaktadır. 2017'de CaaS (Crime-as-a-service) kapsamında Ransomware-as-a-Service'in oldukça aktif olduğunun görülmesi, fidye yazılımlarına ait tehdit boyutunu gözler önüne sermektedir. Fidye yazılımlarının gelecek dönemde kişi veya kurum gözetmeksizin artacağı ön görülmektedir.

Afrin Harekatı'ndan sonra Türkiye'ye yapılan siber saldırılarda artış gözlendi mi? Gözlendiyse bu, ne kadarlık bir orana tekabül ediyor?
STM Siber Füzyon Merkezi bünyesinde görev yapan Siber Tehdit İstihbarat Merkezi'nde yapılan çalışmalardan elde ettiğimiz bilgiler dâhilinde, Afrin Harekatı süresince bazı terörist gruplar tarafından siber saldırıların arttığı, büyük başarıya ulaşmasa bile özellikle küçük ölçekli kamu kurumlarının web sayfalarının içeriklerini değiştirme veya servis dışı bırakma saldırıları yaptıkları müşahede edilmektedir.

Geçtiğimiz yıl yaşanan siber saldırılar sonrası Türkiye ne kadarlık bir maddi kayıp yaşadı?
STM olarak hem kamu hem de özel sektöre siber güvenlik desteği vermekteyiz. Çalıştığımız kurumlar bütünü itibari ile kritik özellik taşıyan, ülke ekonomisine, süreçlerine, toplumsal huzura doğrudan etki edebilecek kurumlardır. Bu çalışmalarımız hem teknolojik destek hem de danışmanlık alanında icra edilmektedir. Dolayısıyla oldukça fazla siber saldırı örneğiyle karşılaşmaktayız. Geçtiğimiz yıllarda siber saldırıların dünya genelinde birkaç yüz milyar dolar olduğunu belirten araştırmalar mevcuttur. İçinde bulunduğumuz dönemde ise bu rakamların milyardan trilyon seviyelerine çıkacağını öngörmekteyiz. Buna ek olarak Türkiye, dünya çapında en çok saldırı alan ülkeler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla yapbozun tüm parçalarını birleştirirsek, saldırı maliyetlerinden en fazla nasibini alan ülkelerden birisinin Türkiye olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Gittikçe artan siber saldırılar sonrası Türkiye'de kamu ve özel sektörün alması gereken tedbirler yeterli mi? Saldırılar sonucu oluşan kaybı asgari seviyeye indirmek için ne yapmalı?
ITU'nun (International Telecommunications Union) yayınladığı siber güvenlik endeksi raporu, üye ülkeler arasında farkındalığı artırmak amacıyla ülkelerin siber güvenliğe ilişkin durumunu hukuki, teknik, yapısal, kapasite geliştirme ve işbirliği yönleriyle ele alarak değerlendiriyor. Ülkemiz, 193 ülkenin değerlendirildiği raporda 43'üncü sırada yer alıyor. Ülkelerin başlangıç seviyesi, olgunlaşan ve lider olarak üç kategoriye ayrıldığı listede Türkiye, olgunlaşan ülkeler arasında bulunuyor. Bu durum bize ülkemizde siber güvenliğe yönelik çalışmaların başlatıldığını, belli bir mesafe alındığını ancak konuya daha fazla önem verilmesi gerektiğini gösteriyor. Bu alandaki çalışmalarımızı ve yatırımlarımızı lider ülkeler arasına girinceye kadar devam ettirmeliyiz.

Sektörü yakından takip etmeniz dolayısı ile yakın gelecekte karşılaşmamız muhtemel gelişmeler ya da dikkat edilmesi gereken unsurlar var mıdır?
Endüstri 4.0 ile birlikte Nesnelerin İnterneti, bulut bilişim gibi çok geniş bir alanda hizmet veren uygulamalar yaygınlaşacak ve siber saldırı yüzeyi de buna paralel olarak genişleyecektir. Dolayısıyla bu alanlardaki güvenlik ihtiyaçlarının ve yaşanan siber olayların oldukça üst seviyelere çıkacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Bunların yanında sağlık sektörüne yönelik özelleşmiş saldırılar, mobil ve Nesnelerin İnterneti cihazlarına yönelik hedef odaklı saldırılar adını sıkça duyacağımız etmenler arasında yer alacaktır. Ülkelerin birbirleri üzerinde, siber altyapıları kanalından yaptırım sağlamaya çalışması da yakın gelecekte çok daha sık duyacağımız olaylar arasına girecektir. Son olarak, makine öğrenmesi ve yapay zekânın saldırganlar tarafından kullanılmaya başlaması tüm saldırılar için etki düzeyinin hissedilir seviyede artmasına sebebiyet verecektir. —*Alp Börü*



▲STM Genel Müdürü Davut Yılmaz

Nesnelerin İnterneti'ni Herkes Kavrıyor mu?

● Binalarda kullanılan IoT sistemleri, şirketlerin maliyetlerini kısmasına en büyük faydayı sağlayabilir



Dördüncü sanayi devrimini hızla yaşıyoruz. Verilerden, analitikten, kişiselleşen ürünlerden, akıllı ve birbiriyle konuşabilen nesnelerden, şehirlerden sık sık bahsetmeye başladık. Artık şirketler ürünlerini müşterilerine göre kişiselleştirirken, veriler sayesinde hem bu müşterileri hem de kendi operasyonlarını çok daha yakından tanıyor ve takip edebiliyor. Buna ilaveten, hem gündelik hayatı kolaylaştıran hem de operasyonel faydalar sağlayan akıllı çözümler de artık söz konusu. Günümüzde maliyetlerden kısmanın şirketlerin en büyük önceliği haline geldiği düşünüldüğünde bu çözümler hepsinden daha fazla öne çıkıyor demek son derece mümkün.

Peki nedir bu akıllı çözümler? Buna verilebilecek pek çok cevap olsa da hepsini bir tanım altında toparlamak mümkün: verimliliği artırmak, gereksiz yükten kurtulmak ve maliyeti düşürmek. Bunu başarma yolundaki en somut örneklerinden biri de akıllı bina çözümleri; bir diğer adıyla BIoT, yani Binalarda Nesnelerin İnterneti.

Akıllı bina çözümlerinde lider firmalardan biri olan Honeywell Building Solutions, bu teknolojilerin yaratabileceği farklılıkların paletini genişletmeyi hedefleyen bir şirket. Honeywell Building Solutions Orta Doğu, Rusya, Türkiye & Afrika Bölge Başkanı Paolo Cevrini, artık tüm sektörlerin Nesnelerin İnterneti (IoT) kavramının bir tercih değil zorunluluk haline geldiğini hissettiğini söylüyor. "Teknolojinin bu denli hızla gelişmesi ve sürekli yeniden anlamlandırılmaya çalışılması beraberinde yepyeni soruları da ortaya çıkarıyor" diyor Cevrini ve ekliyor: "Ancak işaretler aslında oldukça net: IoT çözümleri herhangi bir altyapıda verimliliği yüzde 15 ila 30 arasında artırıyor."

Honeywell Building Solutions tahminlerine göre dünyadaki IoT pazarı yedi yıl içerisinde yaklaşık 11 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşacak. Cevrini, günümüzde hemen hemen her endüstrinin bu alana milyonlarca dolar yatırım yaptığını söylüyor. "Günümüzde maliyeti kısmak şirketler için en büyük önceliklerden biri haline geldi" diye anlatıyor Cevrini ve devam ediyor: "Teknolojinin de bunu sağlayabilmesi çok kritik. Bireylerin gün içerisinde geçirdikleri zaman gerek ofis gerek ev olsun, çoğunlukla binalar içerisinde oluyor. Bu noktada da bu binalar içerisindeki IoT çözümleri çok daha büyük bir önem kazanıyor."

Günümüzde binalar içerisinde gelişen teknolojiler IoT çözümlerinin üçte birinden daha fazlasını kapsıyor. Geçtiğimiz yıllarda binalar konuşulduğunda öne çıkan sürdürülebilir yeşil bina kavramı artık nasıl olağan bir şey haline geldiyse, daha etkili bir operasyonun yönetilebildiği ve kullanıcıya daha iyi bir deneyim yaşatan binalar da olağan bir beklenti haline gelecek gibi görünüyor.

Perakende, sağlık, turizm ve ulaşım gibi sektörler şimdilik binalarda Nesnelerin İnterneti çözümlerini daha fazla içselleştirmiş sektörler gibi görünüyor. Ancak Cevrini'ye göre tüm sektörler artık IoT'yi benimsemek zorunda. "Honeywell olarak da bizim görevimiz müşteriler ile konuşmak, ihtiyaçlarını anlamak ve aldığımız bilgileri şekillendirip onlara en iyi sonucu sunmak" diye açıklıyor Cevrini.

Müşteri tarafında ise en büyük endişe teknolojinin kendisini anlama tarafında yatıyor. Cevrini, hızla gelişen ve değişen teknolojinin hızına ayak uydurmanın müşterilerini zorladığını ve bu uygulamaları ne zaman nasıl yapacağını bilemediklerini söylüyor. "Müşteriler bu çözümleri kullandıklarında nasıl bir geri dönüş alacaklarını çoğu zaman öngöremiyorlar" diye anlatıyor Cevrini ve devam ediyor: "Buna ilaveten bir de güvenlik endişeleri bulunuyor. Biz de her türlü veri güvenliğini sağlamak için fazladan çalışıyoruz. Bu işin ABC'si olarak tanımladığımız nokta son derece kritik: Analitik, Büyük veri ve Siber güvenlik (Analytics, Big data, Cyber security). Zaten eğer güvenliği sağlayamıyorsanız, gerisinde yaptığınız her şey anlamsızlaşıyor." —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Binalarda kullanılan Nesnelerin İnterneti çözümleri şirketlerin maliyetleri ve verimlilikleri adına önemli bir fark yaratabilir.



▲Honeywell Building Solutions Orta Doğu, Rusya, Türkiye & Afrika Bölge Başkanı Paolo Cevrini

Kripto Paralara Kucak Açan Yeni Mesajlaşma Uygulaması

● Blockchain altyapısı kullanan mesajlaşma sistemi Türkiye pazarına geliyor

Kuşkusuz anlık mesajlaşma uygulamaları akıllı telefonların olmazsa olmazı. Whatsapp, WeChat, Skype, Hangouts ya da Viber gibi uygulamalar fırtınalar estiriyor. 2014 yılında Facebook'un 19 milyar dolar para döktüğü Whatsapp satın alımı, en başta birçokları tarafından yüksek bulunmuştu. Anlık mesajlaşma pazarına bugün bakıldığında ise Facebook'un Whatsapp satın alımıyla parasını çarçur etmediği anlaşılıyor.

Juniper Research'ün verilerine göre, 2013'te büyüklüğü 55 milyar dolar olan bu pazar, 2018 itibariyle 100 milyar dolar değerlemeye ulaşmış durumda. 2020 yılına kadar ise mesajlaşma pazarının 120 milyar dolara yükseleceği tahmin ediliyor.

Hal böyleyken, teknoloji girişimleri de bu değerli pazara göz dikiyor. ABD menşeili SuchApp de bunlardan biri. SuchApp'i Whatsapp ya da benzerlerinden ayıran en önemli özelliği ise Türkçeye blok zincir olarak çevrilen Blockchain altyapısının kullanılıyor olması. Böylece teknoloji ve finans dünyasının son dönemdeki trend konusu kripto paralara da göz kırpan SuchApp, mesajlaşma uygulaması üzerinden para transferini de mümkün kılıyor.

Entegre dijital cüzdanda paranın dijital olarak taşınmasına imkân tanıyan SuchApp ile faturalar kolaylıkla ödenebilecek, finansal varlıklar da sorunsuz bir şekilde yönetilebilecek. Uygulama vasıtasıyla herkese ve her yere para gönderimi yapılabilecek.

SuchApp platformunda dijital para ekosisteminde kullanıcılar SPSkoin altında birleşecek. Bu token tüm büyük para birimleriyle takas edilebilecek ve ödeme yapma noktasında ulusal kurlara alternatif olacak. Böylece SuchApp, dijital paraların tüm dünyada yaygın halde kullanılmasında itici güce dönüşebilecek. Kullanıcılar, SuchApp ile kolayca satın alma işlemi yapabilecek ve sadakat ödülü olarak SPSkoin'i kazanabilecek.

Uygulama, 178 ülkede, 16 planlanmış yerel sürümüyle beş yıl içerisinde 400 milyon aktif kullanıcıya ulaşmayı hedefliyor. Bu hedef SuchApp'in, dünyada ilk beş mesajlaşma uygulamasından biri haline gelmesi demek. Çıta yüksek; bu zorlu hedefe ulaşmak için de SuchApp'in 40 milyon dolar yatırım yapacağı öngörülüyor. Aktarılan bilgilere göre uygulama, şu ana dek 1,5 milyon dolar yatırım almış durumda.

SuchApp'le Neler Yapılabilir?

- Dijital cüzdan ve dijital para (ve bu parayı yönetebilmek için debit/gift kartlar)
- Dört kişiye kadar görüntülü sohbet
- Müşteri sadakat programları
- Canlı filtreleme ve görüntü düzeltme
- Sosyal medya hesaplarıyla entegrasyon
- Binden fazla sticker



Elbette, 178 ülke arasında Türkiye de yer alıyor. Önümüzdeki hafta İstanbul'da düzenleyecekleri basın toplantısı öncesi sorularımızı yanıtlayan SuchApp'in kurucularından Ronny Shany, Türkiye'yi "Blokchain projelerinde yükselen potansiyeliyle gelecek vadeden bir pazar" olarak tanımlıyor. "Türk hükümetinin ve vatandaşlarının Blockchain teknolojisine duyduğu ilgi muazzam" diye konuşan Shany, ekliyor: "Hükümet, yerli kripto para geliştirme yönünde çaba sarf ediyor ve bununla beraber güvenli bir dijital para politikası izliyor. Hedefimiz, Türkiye'de SuchApp lisansını satın alabilecek bir şirket bulmak." —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Yeni geliştirilen anlık mesajlaşma uygulaması SuchApp, kullandığı Blockchain teknolojisiyle kripto paralar üzerinden para transferi yapılmasını imkan tanıyacak.


▲SuchApp kurucularından Ronny Shany

Afrika'nın 'Başlangıç Telefonu' Türkiye'den Gidiyor

● General Mobile, Android Go işletim sistemli telefonlarla Afrika pazarına çıkartma yapmaya hazırlanıyor

Türkiye'de geçen yılın ilk çeyreğinde her sektörde yaşanan ekonomik durgunluktan, satışları adet bazında gerileyen akıllı telefon sektörü de etkilendi. Ancak akıllı telefon sektörünün yerli oyuncularından General Mobile, bu düşüşten etkilenmemiş ve en çok tercih edilen üç markadan biri olmayı başarmış. General Mobile geçen yılı 900 bin adet satışla kapatmış. Şirketin 2017 toplam cirosu ise yaklaşık 500 milyon TL'ye ulaşmış.

Yönetim Kurulu Başkanı Sebahattin Yaman cironun yüzde 10'unu oluşturan 50 milyon TL'nin 32 ülkeye yapılan ihracattan geldiğini belirterek

"İhracatımızı 2017'de bir önceki yıla göre beş kat artırdık" diyor.

Bu yıl sektörün geçen yıl ile aynı düzeyde seyretmesi öngörülüyor. Ancak General Mobile çıtayı yükseğe koymuş: 2018'de geçen yıla göre 2,5 katlık bir büyüme. Bu iddialı hedef General Mobile'ın yeni pazarların yanı sıra bulunduğu ülkelerde de doğru ve ulaşılabilir ürünlerle daha geniş kitlelere ulaşma ve büyüme stratejisini sürdüreceği gösteriyor.

General Mobile geçen yılki ihracat cirosuna 95 bin akıllı telefonla ulaşmış. Bu yılki hedef ise 800 bin akıllı telefonla 300 milyon TL'ye ulaşmak. Yaman, ihracatı 8 kattan fazla büyütme hedefiyle ilgili olarak "Biz hep hedeflerimizi aştık. Bunu da aşacağımızdan eminim" diyor. İhracat gelirinin adede paralel artmamasının nedenini ise şirketin genel müdürü Muzaffer Gölcü şöyle açıklıyor:

"Google ile işbirliği yaparak Android Go işletim sistemine (1 GB ve daha az RAM kapasitesine sahip, nispeten daha düşük fiyatlı akıllı telefonlar için Google'ın özel olarak geliştirdiği işletim sistemi) sahip akıllı telefon üretmeye başladık. Android Go gelişmekte olan pazarlarda özellikle Afrika'da akıllı telefonlara geçişin ilk adımını oluşturacak. Yani giriş seviyesi telefonu olacak Go. Onun için pazara daha uygun fiyatla giriyoruz. Bu telefonun geliştirilmesi sırasında iş ortağımız Google idi. Birçok ülkede onların ofislerinde birlikte çalıştık. Onların ilişki ve deneyimlerinden yararlandık. Google telefon pazarında büyümek istiyor. Pazarı bilen ve tüketiciyi iyi analiz eden bir şirket olduğumuz için bizi seçti."

Afrika pazarında satacakları Android Go işletim sistemine sahip akıllı telefon için seçtikleri pil de şirketin kullanıcı ihtiyaçları konusunda ciddi araştırma yaptığını gösteriyor. Afrika'da elektrik sıkıntısı olduğunu belirten Genel Müdür Yardımcısı Şevket Karadayı şunları anlatıyor:

"Elektrik sıkıntısı var. Kesintiler var, voltaj sürekli değişiyor. Bu nedenle kullanıcıların akıllı telefonlarını kolayca şarj etmeleri mümkün değil. Bunu gördüğümüz için başta Afrika olmak üzere elektrik sıkıntısı çeken bölgelerde akıllı telefonlara daha uzun süre dayanan 5000 miliamperlik pil koyduk."

Yönetim Kurulu Başkanı Sebahattin Yaman 2018'i yurt dışında "atılım yılı" olarak tanımlıyor. Şirket, bulunduğu ülke sayısını bu yıl 45'e, gelecek yıl da 90'a çıkarmayı hedefliyor. Hem Yaman'ın hem de Gölcü'nün anlattıklarından General Mobile'ın Afrika'yı akıllı telefona geçirme operasyonunun önemli oyuncularından olacağı anlaşılıyor.

İşin ilginç yanı, 2016'da ihracata başlayan General Mobile'ın yer aldığı ülkelerde hızla büyümesi. General Mobile, teknoloji bilgisi yüksek tüketicilerin oluşturduğu Hollanda pazarında satış adedi bakımından dördüncü sırada yer alıyor. Özbekistan, Gürcistan, Hırvatistan, Azerbaycan ve Belarus'ta ise ilk beş markadan biri. General Mobile, 2017 sonu itibarıyla dünya genelinde toplam 7,5 milyon adet ürünü kullanıcılarına sunmuş.

2016 yılında Türkiye'de faaliyete geçirdikleri ve bugün 45 kişinin çalıştığı Ar-Ge merkezinin büyümeye devam ettiğini anlatıyor. Tasarım, yazılım ve üretim gibi üç önemli noktaya odaklanan General Mobile, 2016 yılından beri cirosunun yaklaşık yüzde 3'ünü Ar-Ge faaliyetlerine ayırıyor. Geçen yıl Ar-Ge'ye yaklaşık 15 milyon TL yatırım yapmış. 2018 sonu itibarıyla ise Ar-Ge çalışmalarına yaklaşık 30 milyon TL yatırım hedefliyor. Yönetim Kurulu Başkanı Sebahattin Yaman, 2023'te 100 milyon akıllı telefonla dünyada ilk altıya, 10 yıl sonra da 250-300 milyon akıllı telefonla ilk üçe gireceklerini belirtiyor. Çıta hayli yükseğe konmuş olsa bile geçmiş performans, doğru fiyatlı doğru ürünler ve iyi iş ortakları seçildiği hatırlanınca da bu hedefe ulaşmanın imkansız olmadığı düşünülebilir. —*Ruhi Sanyer*



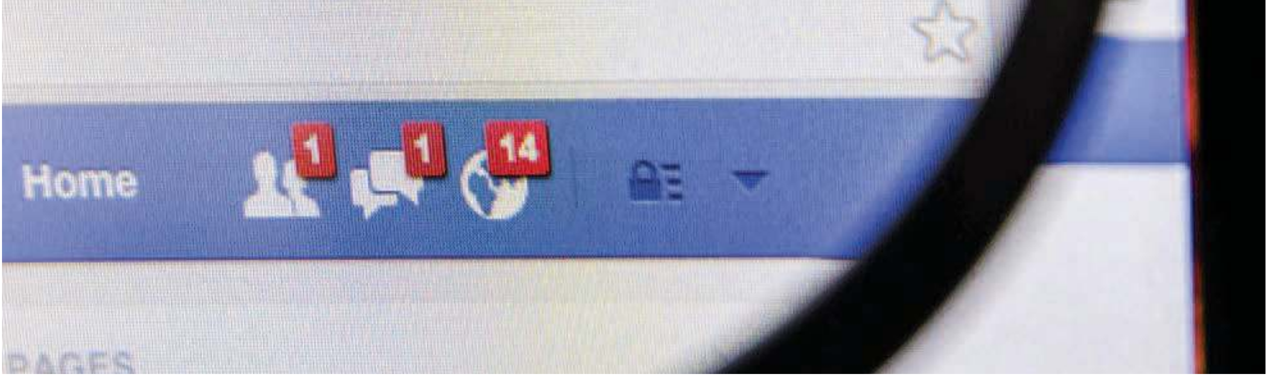
▲General Mobile'ın geçtiğimiz ay piyasaya sürdüğü akıllı telefonu GM8

SÖZÜN ÖZÜ General Mobile Afrika'da elektrik sıkıntısının yaratabileceği sorunları, akıllı telefonlara daha uzun süre dayanan pil koyarak çözüyor.

İsmail Hakkı Polat

Facebook, Medya ile Yol Ayrımında

Facebook trafiğinin dramatik biçimde düşmesiyle platforma karşı güveni sarsılan geleneksel yayıncılar, yönetimin son aldığı 'temiz Facebook ekranı' kararıyla platformla yollarını ayırmanın eşiğine geldi



Facebook, geçtiğimiz yıldan bu yana başlattığı "geleneksel yayıncılar açısından tam anlamıyla bir hayal kırıklığı olma" konumunu bu yıl da pekiştirerek sürdürüyor. 2017 yılında Facebook üzerinden gelen trafik performanslarında ortalama yüzde 20 azalma yaşayan yayıncılar, bu şoku atlatamadan platformun bu yılbaşından itibaren aldığı ve ne olduğu hâlâ tam anlaşılmayan "temiz Facebook ekranı" kararı ile daha ilk aylardan itibaren yeni bir düşüş daha yaşadılar. Karara göre platform, 2016 ABD seçimlerini etkilediği iddiasıyla yapılan "yalan haber" eleştirilerine çözüm olarak artık yayıncıların paylaşımlarını kullanıcılarına daha az gösterecek ve kullanıcıların içerik akışlarında ağırlıkla Facebook'ta en çok etkileştikleri profillerin paylaşımlarına yer verecek. Bu bağlamda, içerik seçim algoritmasına yeni eklediği "anlamlı sosyal etkileşim" kriteriyle de kullanıcılar tarafından sosyal sorumlu ve faydalı bulunan paylaşımları daha öne çıkartmayı planlamakta Facebook.

Kuşkusuz ilk bakışta çok olumlu gibi görünüyor bu değişim. Ancak Facebook'un geleneksel yayıncı içerikleri yerine ekran akışında yer vereceği ve kullanıcıların yakın çevreleri tarafından üretilen ya da yaygınlaştırılan dedikodu ya da sahte haber kıvamında niteliksiz paylaşımları nasıl ayrıştıracağı ve hatta ayrıştırıp ayrıştıramayacağı ise merak konusu. Açıkçası, yaşadığımız post-truth (gerçek ötesi) dönemde bu tip dedikodu veya sahte haberlerin, sadece arzu ettiği içeriği görme iştahındaki kullanıcıyı daha olumsuz etkileyeceğini ve bu bağlamda Facebook'un yayıncıları bu şekilde geri plana atmasının onu "temiz Facebook ekranı" hedefinden uzaklaştıracağını düşünüyorum. Bir başka deyişle, eğer "temiz ekran" istiyorsanız bunu güvenilir yayıncıları dışlayarak değil tam aksine onlarla işbirliğiyle yapabilirsiniz. Ne yazık ki Facebook, şu anda tam aksi bir yol izleyerek yayıncıları kendi kitlesiyle reklam bütçesi harcayarak buluşturmak dışında pek fazla bir seçenek bırakmıyor. Tabii iş reklam bütçesine gelince yayıncılar, zırt-pırt yaptığı değişikliklerle (mesela iki ay önce yayına alınıp geçen hafta kaldırılan "keşfet" özelliği) platformu adeta yaz-boz tahtasına çevirdi. Trafik performansı giderek düşen Facebook'u, geçen yıl çok daha efektif sonuçlar alarak trafiklerini yüzde 20 oranında artırdıkları Google'a tercih ederler mi, emin değilim.

Öte yandan son dönemdeki bu tutarsız davranışlar Facebook'un, giderek yaşlanan ve artık beklentileri de değişen kullanıcı kitlesinin dinamiklerini anlamaktan giderek uzaklaştığının bir işareti bence. Ve bu gidişat da Facebook için adeta bir tehlike çanı. İşin ilginç yanı, tüm bu gelişmeler karşısında alınan kararlara baktığınızda, (temiz ekran için yayıncıları ekran akışından çıkartma örneğinde olduğu gibi) sorunlar sarmalını çözmek bir yana, giderek karmaşıklaştırdığını görmekteyiz Facebook'un. Kişisel kanaatim, şirket öncelikle yayıncılara karşı onların platformla ilgili sorunlarını çözecek bir yaklaşım göstermediği takdirde, bu sene içinde kimi yayıncıların platformu yavaş yavaş terk edebileceği yönünde. Ve ardından artık "gelişmeleri Facebook'tan izleme, kaliteli yayıncılık içeriğini Facebook üzerinde tüketme" fikrinden vazgeçmiş kullanıcı kitlesinin de farklı sosyal medya platformlarına yöneleceği…

Kuşkusuz Facebook'un bu sorunları çözecek potansiyeli var; ancak bunun için ekosistemdeki iş ortaklarına birer reklam verenden ziyade içerik ve yayın konusunda iş ortağı bakışı ile yaklaşması gerekli. Şirketin zihniyetinde asıl yapılması gereken paradigma değişikliği de bu bence…

4 PİYASALAR

Yeni İsim Yeni Anlayış

The Commercial Bank'ın yüzde 100 sahibi olduğu Abank Alternatif Bank ismi ile yola devam edecek



Editör Ruhi Sanyer

Doğan Grubu bünyesinde 1991 yılında kurulan Alternatif Bank, 1992 yılında bankacılık faaliyetlerine başladı. 1996 yılında Anadolu Grubu tarafından satın alınan bankanın yüzde 70,8 hissesini Temmuz 2013'te The Commercial Bank (P.S.Q.C.) satın aldı. Katarlı Grup, önce hisse geri alımı işlemleriyle hisse oranını yüzde 75'e çıkardı. Ardından Aralık 2016'da geriye kalan yüzde 25'lik hisseyi de alarak bankanın yüzde 100 sahibi oldu.

O günden bu yana yeni bir çalışma anlayışı ve stratejisi üzerinde kafa yoran banka, geçtiğimiz hafta yeni yol haritasını açıkladı. 6 Mart itibariyle aynı anda tüm şubelerdeki tabelalarını değiştirdi. Elbette bu süreç isim ve tabela değişiminden çok daha fazlasını anlatıyor. Bankacılık sektörünün üzerinde bir büyüme performansı sergilemeyi hedefleyen banka, reel sektöre sermaye sağlamanın yanı sıra Commercial Bank'ın tecrübesi ile reel sektöre yol göstericilik de yapmayı planlıyor.

Yeni adıyla Alternatif Bank bu değişim sürecinde iyi bir yılı da geride bıraktı. Reel sektörü fonlama konusunda özellikle istekli olan banka, 14,6 milyar TL toplam kredi büyüklüğüne ulaştı. Fonlama kaynağı olarak mevduatı ön plana çıkaran Alternatif Bank, mevduat tarafında ise yüzde 28'e yakın bir büyüme ile 11,2 milyar TL mevduat büyüklüğüne ulaştı. 2017'de yüzde 33 artışla 1,2 milyar TL öz kaynak büyüklüğüne ulaşan bankanın Katarlı sahibi, sürdürülebilir büyüme için sermaye artışı konusunda da ciddi bir destek sağlıyor. Alternatif Bank Genel Müdürü Kaan Gür, "Reel ekonomiyi desteklerken sadece mevduat ve diğer fonlama kaynakları yeterli olamaz. Öz sermaye gücünü de göstermek gerekiyor. Grup, 210 milyon lira sermaye artışı gerçekleştirdi" diyor.

Üç yıllık ortaklığın ardından bankanın yüzde 100'ünü alan Grup, bankaya 1 milyar dolarlık bir yatırım yapmış oldu. Commercial Bank Grup CEO'su ve Alternatif Bank Yönetim Kurulu Başkan Vekili Joseph Abraham, "Türkiye'ye yaptığımız yatırımların gelecek dönemde daha da büyüyeceğine ve her iki ülkenin ekonomisine değer katacağına eminiz. Alternatif Bank'a yaptığımız yaklaşık 1 milyar dolarlık yatırım, Katar özel sektörü tarafından şu ana kadar Türkiye'de yapılan en yüksek tutardaki yatırımdır" diyor ve devam ediyor: "Alternatif Bank, Commercial Bank'ın tam desteğine sahip. Geride bıraktığımız yıl, aramızdaki işbirliği ve entegrasyonun artması anlamında büyük bir gelişim gösterdik. Amacımız iş yapış şekillerimizi birbirine daha yakın hale getirerek, uluslararası bilgi birikimimizi Alternatif Bank'a aktarmak ve bu sayede Alternatif Bank'ı, güçlü kurumsal yönetim ilkeleri tarafından desteklenen yeni ve sürdürülebilir bir büyüme yolculuğuna taşımak olacak."

Banka, büyüme yolculuğu için öncelikle mevcut şubeleri daha iyi kullanmaya odaklanıyor. Alternatif Bank'ın bugün için 53 şubesi bulunuyor. Kaan Gür, "Şubelerimiz Türkiye'de ticaretin yüzde 90'ının gerçekleştiği bölgelerde. Öncelikle bu şubeleri daha verimli hale getirmeyi hedefliyoruz" diyor. Diğer yandan şube sayısında da artış gerçekleşecek. Kaan Gür, üç yıl içinde 70 veya 75 gibi bir şube sayısına ulaşabileceklerini belirtiyor.

Peki, Alternatif Bank hangi alana odaklanacak? Bugün artık pek çok banka, özellikle de orta ölçekli bankalar kendilerine bir oyun alanı veya hedef kitle seçerek rekabetteki yerlerini alıyor. Alternatif Bank ise skalayı daha geniş tutmayı tercih ediyor. "Müşterimize kategorik olarak bakmıyoruz. Bir hayali var mı üretime istihdama bir katkı sağlıyor mu? Ona bakıyoruz" diyor Kaan Gür ve devam ediyor: "Yeni dönemde büyüme hayalleri olan, daha iyi bir geleceğe inanan, istihdam ve üretime katkıda bulunan her sektör ve ölçekten işletmeyle çalışmayı hedefliyoruz. Müşterilerimize onları duyan, dinleyen, iyi anlayan ve ihtiyaçlarına uygun çözümleri en kısa sürede üretmeyi görev bilen bir bankacılık anlayışı ile hizmet edeceğiz. Her bir müşterimizin iş ya da ticaret yolculuğunda birlikte büyümeye odaklanarak, basiretli ticaretin bankacılığını yapacağız."

Grubun Türk bankacılık sektörüne yönelik büyüme planları Alternatif Bank'ın büyütülmesi üzerine kuruluyor. Joseph Abraham, Türkiye'de organik büyümeye odaklandıklarını söylüyor ve ekliyor: "Bir satın alma planımız da yok."

Banka bu büyümeyi sağlamak için hedef kitlesine fonlamadan daha fazlasını vermeye hazırlanıyor. Basiretli tüccar olarak tanımladığı müşteri kitlesine aynı zamanda danışmalık yapmaya hazırlanan Alternatif Bank, kadrolarını da bu yönde geliştiriyor. Kaan Gür, "Önümüzdeki beş yılın sonunda ulaşmak istediğimiz hedefleri şimdiden belirledik. Gelecek dönemde Alternatif Bank olarak reel sektöre ve üretime daha fazla danışmanlık vererek bilgi, yetkinlik ve sermaye aktarmayı amaçlıyoruz. 'Kusursuz hizmet' anlayışımız ile bankacılık alanındaki uzmanlıklarımızı, 53 danışman şubemiz, bine yakın yetkin çalışanımız ve çevikleştirdiğimiz teknolojik altyapımız aracılığıyla sunacağız."

Elbette dönüşüm projesi kapsamında banka altyapı ve insan kaynaklarına da yönelik önemli adımlar atıyor. Kaan Gür, "Stratejimizin temel unsurlarını insana yatırım, kusursuz hizmet ile müşteri memnuniyeti, kurumsal yönetim ilkelerine uyum, sermayenin etkin yönetimi ve yaratıcı yenilikçilik olarak belirledik" diyor. Bu gelişmenin, aslında bir bankacılık anlayışı değişimine işaret ettiğini vurgulayan Gür, "Gücümüzü hissedarımız Commercial Bank'ın basiretli iş yapma kültürü, sermaye yapısı ve tecrübesinin yanı sıra, uluslararası saygınlığı ve uzak görüşlülüğünden alıyoruz. Uzmanlaşmış kadrolarımıza güveniyoruz" diyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ İsmini Alternatif Bank olarak değiştiren Abank, yeni yüzü ve yeni stratejileri ile bankacılık sektörünün üzerinde bir büyüme hedefliyor.

Kim Milyoner Olmak İster'in Son Sorusu Bile Artık Sigortalı

● Milyonluk son soruyu ya biri bilirse?

Akfen Holding bünyesindeki sigorta ve reasürans brokerlik şirketi IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. (UIB Turkey) risklerin hızla arttığı günümüz dünyasında müşterilerine hem danışmanlık ve risk analizi hizmeti veriyor hem de onlar için özel üretim ("tailor made") ürünlerle potansiyel risklerini sigortalıyor. Şirketin ortakları arasında Akfen Holding'in yanı sıra dünyanın altıncı büyük reasürans brokeri UIB de var.

IBS Genel Müdürü Murat Çiftçi sigorta şirketlerinden ve acentelerden farklarını "Biz riski üzerinde tutan taraf değiliz. Müşterinin danışmanıyız" diyor ve devam ediyor: "Sigortalatma işini iki türlü yapabilirsiniz. Ya bir acentenin veya sigorta şirketinin kapısını çalarsınız. Onlar sizi dinler ve ellerindeki ürünü size satmaya çalışır. Belki de o ürüne ihtiyacınız yoktur. İhtiyacınız butik terzi usulü, sizin için geliştirilmiş bir üründür. Aslında sizi dinleyip ihtiyacınızı belirleyip, gerekli ürünü Türkiye'de yoksa Londra'dan ya da Singapur'dan bulacak bir danışmanınız olması gerekiyor. İşte o biziz."

IBS'nin risk değerlendirmesinde içinde siber tehditler öne çıkıyor. Murat Çiftçi, siber riskin bütün kurumsal şirketlerde ilk beş risk arasında yer aldığını belirterek "Ancak web'le çok haşır neşir olan bankalarda, teknoloji ve e ticaret şirketlerinde, web üzerinde bilet satanlarda ilk sıraya çıkıyor" diyor. Çiftçi, "2017 yılına baktığımızda hacker'ların özellikle endüstriyel kontrol sistemlerine yönelik saldırılar yaptığını görüyoruz. Dolayısıyla ilerleyen dönemde bu poliçelerin her sektörde daha da yaygın hale geleceğini tahmin ediyoruz" diyor.

Son yıllardaki siber saldırılar, bundan 5-10 sene önce kapıları çalındığında "Sistemimize kimse giremez" diyen IT yetkililerinin fikirlerini değiştirmesine neden olmuş. Geçen yıl büyük şirketlerin yaklaşık yüzde 70'i yetkisiz erişime, yüzde 73'ü ise virüs ve kötü niyetli yazılım bulaşmasına maruz kalmış. Bu, bir önceki yıla göre yarı yarıya artış demek.

Genel Müdür Murat Çiftçi, Siber Sorumluluk ve Veri Koruma Sigortası olarak adlandırdıkları poliçeleri içerisinde iki ana teminat olduğunu söylüyor. Bunlardan ilki, bir siber güvenlik ihlali veya sigortalının IT operasyonu esnasında oluşan hatalar sebebiyle doğacak veri kaybını takiben sigortalının kendi zararları (buna kesinti sebebi ile oluşacak iş durması ve kâr kaybı, kişisel verilerin korunması kapsamındaki soruşturmalar ve idari para cezaları ile kişilere bildirim masrafları, siber tehdit kaynaklı fidye ödemeleri vb. kalemler de dahil), diğeri ise sigortalının network ve veri sorumluluğu sebebi ile karşı karşıya kalabileceği üçüncü şahıs zararları.

IBS'ten danışmanlık hizmeti veya poliçe alanların risk analizini ise genellikle mühendis ve finans kökenli çalışanlardan oluşan bir ekip yapıyor. Çiftçi, "Şirketinize baktıklarında röntgeni iyi çeken, piyasadaki gelişmeleri, yeni ürünleri takip eden kişilerden oluşuyor risk analiz ekibimiz" diyor ve ekliyor: "Siber sigortaları hala birtakım şirketlere satmakta zorlanıyoruz. Hâlâ, 'Bize bir şey olmaz, bizim IT ekibimiz çok iyi' diyenler var."

Genel müdür Murat Çiftçi sigorta sattıkları müşterilerine siber saldırıları savuşturmak için danışmanlık da verdiklerini anlatıyor. Bunun için de Türkiye'nin en büyük siber güvenlik şirketlerinden Inovera ile anlaşmışlar. Birçok banka ve büyük şirketin sistemine "sızıntı testi" uygulayan Inovera, beyaz hacker olarak IBS'nin müşterilerinin sistemlerine girerek zayıflıkları ve alınması gerekli önlemleri belirliyormuş.

Murat Çiftçi akla gelen her türlü riskin sigortalanabileceğini belirterek "Yeter ki ne kadar para harcamayı düşündüğünüzü söyleyin. *Kim Milyoner Olmak İster*'in de Göktürk Projesi'nde uzaya gönderilen uydunun da sigortası var" diyor. Bu sözlerden, *Kim Milyoner Olmak İster?* yarışmasında son sorunun "birisi ezkaza bilebilir" düşüncesiyle sigortalandığını öğreniyorum. Çiftçi, "İçinde matematik, istatistik barındıran bütün kalemlerde mutlaka sigorta yaptırabilirsiniz" diyor.

IBS'nin bir diğer ilginç ürünü ise Keyman Insurance, yani Kilit Adam Sigortası. Bu ürün, şirket sahipleri veya CEO'larının işi bırakması durumunda ortaya çıkacak olumsuzlukları sigortalıyor. Yani, "kilit adamın" ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek kayıp, sigorta tarafından belirli bir limit dahilinde karşılanıyor.

Fidye sigortası ve siyasi risk sigortası da IBS'nin ürünleri arasında bulunuyor. Özellikle siyasi risk sigortası olarak adlandırılan ve Londra piyasasında bulunan bir teminatla savaş dahil her şeyi sigortalamak mümkün. Çiftçi, Türk müteahhitlerin Libya'daki iç savaş sırasında büyük zararlarla ülkeden ayrılmak zorunda kaldıklarını belirterek, "ABD, Rusya ve Çin'in karışmadığı bir savaş dışında bir savaş, iç savaş, darbe girişimi ayaklanma aklınıza gelebilecek, terör başlığı altında toplayabileceğiniz şeylerin hepsi teminat altında" diyor. Fidye sigortasında ise kişinin kaçırılması durumunda pazarlığı bu alanda deneyimli emekli CIA ajanları yürütüyor. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ Genel Müdür Murat Çiftçi "İçinde matematik, istatistik barındıran bütün kalemlerde mutlaka sigorta yaptırabilirsiniz" diyor.



▲ IBS Genel Müdürü Murat Çiftçi

Atıf Ünaldı

RTÜK, Youtube'u Denetler mi?



RTÜK'ün internet üzerindeki yayınları denetlemesi konusunda kanunun mevzuatı şu anda muallak

Hikayemiz 2010'lu yılların başında IPTV Derneği'ni kurduğumuz dönemlere dayanıyor. O dönem Haber 24'ün kendi IPTV platformunu kurma konusunda bir heyecanı vardı (tabii bu heyecanın temel sebeplerinden biri CNNTURK'ten geçen teknik müdür Mehmet Özdemir'in Haber 24'te çok detaylı bir IPTV projesi ortaya koymasıydı). O günlerde IPTV bilinmiyordu. RTÜK, IPTV mevzuatını çıkarırken derneğimizden çok yardım aldı. Bizim tek bir ricamız vardı. IPTV kanalları için lisanslamanın maliyetini düşük tutarak sektörün büyümesini sağlamak.

Gerçekten de ilk mevzuatta IPTV kanal lisanslama bedeli beş yıllık 10 bin lira gibi son derece cüzi bir bedeldi. Biz IPTV sektörünü geliştirecek bir regülasyonu yapmaktan mutluluk duyuyorduk. O dönemlerde Demet Sabancı ile World Travel Channel'ı kurmuştuk. RTÜK izinlerini alırken ben de gönül rahatlığı ile IPTV lisansı da almalarını söylemiştim. Ancak konuyla ilgili arkadaştan raporun IPTV lisansının kablolu lisansı içine alındığını ve maliyetin 60 kat artırıldığını öğrendim. Önce inanmadım, ancak araştırmalarım ne yazık ki bu durumun gerçek olduğunu ortaya koydu.

Uzun süre RTÜK ile resmi bir bağlantı kurmadım, kuramadım. RTÜK sektörün üzerinde uzlaştığı bir konuyu, tam tersine çevirmişti. Ancak bir süre sonra RTÜK yetkilileri OTT TV alanında bir regülasyonun yapılıp yapılamayacağı konusunda bir soru ile geldiler. O dönem bir üniversitede Haluk Şahin gibi medya önderlerinin de bir arada oldukları bir çalıştay gerçekleştirdik. Bu çalıştaydan, RTÜK'ün bu alanı serbest bırakmasının, sektörün gelişmesi için çok doğru olacağı sonucu ortaya çıktı. Bu çalıştayı kitaplaştırıp çalışmalarımızı resmi olarak RTÜK'e ilettik.

Aradan geçen süreçte OTT TV alanında Blu TV, puhu TV gibi yerel örnekler ve Netflix gibi global örnekler ortaya çıktı. Ancak bir gün bilişim STK'ları başkanları toplantısında Telekomünikasyon Uydu ve Yayıncılık İş İnsanları Derneği (TUYAD) Başkanı Hayrettin Özaydın, Blu TV ve puhu TV'nin izle öde kanalları olduğundan ve regüle edilmeleri gerektiğinden bahsetmesi üzerine konu yeniden hararetlendi. Ben bu bahsi geçen kanalların OTT TV olduklarından ve dolayısı ile denetimin yapılmasının yanlış olduğundan bahsettim.

Aradan geçen sürede, RTÜK'ün internet üzerindeki yayınları denetlemesi konusunda bir karar ortaya çıktı. RTÜK üyeleri arasında fikir ayrılıklarına sebep olan bu kanunun mevzuatı şu anda muallak. Ancak bazı üyelere göre kanun internet üzerindeki bütün yayınları denetlemek gibi bir yöne giderken, bazı üyeler sadece Netflix, puhu TV ve Blu TV'nin denetlenmesinin doğru olacağını söylüyor.

Tam da bu tartışmalar gerçekleşirken, Suudi Arabistan'daki MBC grubu Türk dizilerinin yayınına son verdi. Grup sözcüsü Mazen Hayek, "Alınan karar gereği Türk dizileri MBC grubuna ait Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki kanalların yayın akışı dışında bırakıldı. Karar bu aydan itibaren ikinci bir emre kadar uygulanacak" açıklamasında bulundu.

Bunun üzerine Kültür ve Turizm Bakanı Numan Kurtulmuş, Suudi Arabistan'ın MBC Medya grubuna ait kanallarda Türk dizilerinin yayınına son verilmesine ilişkin, "Kimin hangi filmi seyredeceğine masa başında oturup, üç siyasetçi karar veremez. Bu devirler çoktan geride kaldı" dedi.

Türkiye'de güçlü bir OTT TV sektörü olsaydı, bu topraklarda aboneleri oluşsaydı, bu kararlar bizi resmi açıklama yapacak kadar etkilemeyecekti. Bu diziler o platformlar üzerinden yayınlarına devam edecekti. Benim OTT TV platformlarını bırakın, sektör büyüsün dememdeki sebep işte tam da buydu. Bunu puhu tv'nin gelişmesi ile ilgili yazımda da yayınlamıştım.

Kaldı ki bu konuda Avrupa Komisyonu da bir çalışma yürütüyor. Bizden de fikir alınan çalışma, büyük kısmı ile tamamlanmış durumda. Burada dikkat edilmesi gereken unsur platform üzerinde çocuk içeriği ile müstehcen içeriğin aynı yerde olmaması üzerine. Zira Kurtulmuş'un dediği gibi kimin ne izleyeceğini kontrol etmek bize düşmez.

Gelelim BTK ve RTÜK'ün denetim alanlarına. Malum internet geliştikçe bu iki alan birbirine yakınlaşıyor. Bu da son derece normal. Bu konuda yıllardır yaptığım öneriyi bir kere daha yapıyorum. RTÜK ve BTK birleşmeli. Özelleşmeli ve başına bir genel müdür atanmalıdır. Yenilikçi bir yaklaşımla, etki alanları yeniden çizilmeli. Amaç internet yasası gibi çocukların, yetişkin içeriğinden uzak tutulması ile sınırlandırılmalı.

Ben RTÜK'ün bu konuda BTK'dan daha organize olduğunu düşündüğüm için, bu birleşmenin RTÜK altında gerçekleşmesini doğru buluyorum. Ancak bu durumda geçmişinde medya, eğlence ve internet teknolojileri profesyonelliği olan üyeler dışındakilerin üyelikleri sonlandırılmalı. Medya ve internetin arasına eğlenceyi koymam belki garip gelebilir, ancak bilgisayar oyunları ve diğer yeni mecraların da makul bir şekilde denetimi Mavi Balina gibi olayların yaşanmaması için şarttır.



YEMEKSEPETİ'NİN KURALLARI YIKAN YENİ OFİSİ

Yeni ofisi Yemeksepeti Park'a 6 milyon dolar harcayan şirket, büyümesine tam gaz devam ediyor

Alp Börü

Yemeksepeti, online yemek sipariş pazarının tartışmasız lideri. 18 yıldan beri her yıl yüzde 40 büyüme ortalaması tutturan online sipariş devi, 2015 yılında Delivery Hero tarafından 589 milyon dolarlık rekor bir rakama satın alındı.

Şirket, yenilikçi yaklaşımıyla büyümesine tam gaz devam ediyor. Elbette bu devasa büyüme oranları, çalışan sayısında da artışı beraberinde getiriyor. Balmumcu'daki ofislerine sığamayan şirket, kesenin ağzını açarak Levent'teki yeni binalarına, Yemeksepeti Park'a taşınmış durumda.

Uyku odaları, salıncakları, Playstation odaları, Amerika'da bir diner'a gidilmiş hissi veren restoranı ve bilumum çalışan dostu ayrıntılarıyla Yemeksepeti Park, türünün tek örneği. Bloomberg Businessweek Türkiye'ye konuşan Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, Yemeksepeti Park'ın yanı sıra, operasyonel süreçleri, kullanıcıları bekleyen yenilikleri ve Yemeksepeti hakkında merak edilenleri anlattı.

Yeni ofisinize ne zaman taşındınız? Taşınmak kolay mıydı?

Ekim sonunda taşındık. Metrekare anlamında eski ofiste bir sıkışıklık vardı. Yemeksepeti'nin önümüzdeki 10 senesini görmesi gerekiyordu. Bunun bilincinde olarak bir sene öncesinden hem kiralayacak yer hem de konsept arayışlarına başlamıştık. Bütün yönetim ekibinin her hafta toplanıp detayları konuştuğu yedi aylık bir sürede, hummalı bir çalışmayla buraya taşındık. Ana önceliğimiz ise çalışan memnuniyetinin ve sadakatinin artması.

Bu ofis ortamı, inovasyonun tetiklenmesini sağlayacak mı?

Ofis ortamından bir şey çıkmaz. Bu ofis ortamında çalışmak isteyen çalışanlardan bir şeyler çıkabilir. Biz insan kaynaklarının Yemeksepeti.com'un en önemli konularından biri olduğunu düşünüyoruz. Ben daha çok ürün ve insan kaynaklarıyla ilgileniyorum. Ne kadar çok doğru insanı yanınıza alırsanız, ne kadar o insanların şirketin kurum kültürüne katkıda bulunmalarını sağlayabilirseniz, şirket bir o kadar kalıcı ve çalışanlarıyla arası iyi olan, sadakat oranı yüksek ve tercih edilen bir yer haline gelir. Biz de bunu sağlamaya çalışıyoruz. Buradaki önemli noktalardan biri de çalışma lokasyonu ve yeri. Yer derken ofisten, lokasyon olarak da Levent'ten bahsediyoruz. 24 saatlik bir operasyon olduğumuz için gecenin 4.00'ünde çıkan da sabahın 5.00'inde gelen de var çalışanlarımız arasında. Ofis içinde geçirdiği zamanın mümkün olduğunca keyifli ve verimli geçmesini sağlamaya çalışıyoruz. Bu ikisinin de Yemeksepeti Park'ta olduğunu düşünüyorum.

Yeni ofisinizde çalışanların uyku molasına çıkacağı odalar da yer alıyor. Gün içerisindeki kısa süreli uykuların yararına dair bilimsel araştırmalar da var, değil mi?

Farklı makaleler var bununla ilgili. Doğru zamanlardaki 15-20 dakikalık bir uykunun, insan beynini çok ciddi anlamda tazelediğine, sonraki süreçte de konsantrasyonu hızlandırdığına ve kolaylaştırdığına dair birçok makale okudum. Hem makaleyle destekleyeceğimiz hem



Yemeksepeti CEO'su **Nevzat Aydın**

de insanların ihtiyacı olan bir şey. Hakikaten gün içerisinde iyi sonuçlar aldıkları takdirde, gidip orada uyumuşlar mı yoksa Playstation mı oynamışlar, beni çok ilgilendirmiyor.

Home office kavramına sıcak bakıyor musunuz?

Evden çalışma olmamalı. Ev rahatlığında ofis diyoruz; uykuysa uyku, oyunsa oyun, arkadaşlarınla sohbetse sohbet... Elbette ev gibi olması mümkün değil, ama buna yakın bir tecrübeyi ofis ortamında sağlayabiliyorsak ne ala.

Uyku molasına çıkmak ya da oyun oynamak tamamen çalışanın inisiyatifinde mi? Yoksa belli başlı kurallar var mı?

Uyku molasına çıkmak ya da oyun oynamak tamamen çalışanın inisiyatifinde. Zaten garip garip saatlerde uyku odalarımız doludur. Kimin uyuduğunu bilmiyorum. Beni de ilgilendirmiyor zaten. İşler yolunda gittiği ve iyi sonuçlar aldığımız müddetçe, adam orada oyun mu oynamış uyumuş mu benim umurumda değil.

Yeni ofis kira mı? Buraya ne kadar para harcadınız?

10 senelik bir kontrat yaptık. Toplamda 6 milyon dolar harcadık. Bu rakam bazen çok gibi duruyor, ama şu anda 510 kişi istihdam ediyoruz. Burası 9 bin 500 metrekare. Bütün kalemlerin sonuna kadar pazarlığı yapıldı. Yemeksepeti zaten uluslararası kuruluşlar tarafından denetlenen bir firma ve halka açığız. Anormal bir rakam değil bu.

510 kişi kalabalık bir kadroymuş...

Günlük siparişin 250 bin olduğunu düşünürsek... Maç günleri ya da hafta sonları bu rakam 260 bini geçiyor. Bu rakam uzun süredir her sene yüzde 40 civarında büyüyor. Ama bu tabii sadece sipariş adedi. Burada satılan ürün, Yemeksepeti'nin geliri, hepsi oransal olarak daha fazla artıyor. Bu sene de sipariş bazında yüzde 40'ın üzerinde bir büyüme bekliyoruz. Ciro anlamında yüzde 50'lik bir büyüme. Restoranlardan aldığımız listeleme ücretleri, reklamlar, Joker ürünü ve bu ürünlerin hepsinin büyümelerini kattığımızda bu rakam yüzde 50'ye denk geliyor. Sipariş adedinde yüzde 40'lık büyüme var, ama ortalama adet tutarı da giderek büyüdüğü için gelir anlamında da büyüme daha fazla oluyor.



Yemeksepeti Park'ı nasıl tanımlarsınız?
Burada üstünde durduğumuz birkaç konsept var: Şeffaflık, iletişim, ekip çalışması ve dinamizm. Biz burayı bu dört konseptin üzerine inşa ettik.

Çalışanlarınızın yaş ortalaması nedir?
26,8.

Y jenerasyonu artık yönetici katına çıktı, değil mi?
Evet, her şeyi öğrenebilecek bir ekipten bahsediyoruz. Yemeksepeti'nde çalışmak için insanın neyi olması lazım? Diploma değil, öğrenebilmesi lazım. Bilgisayar mühendisiyim ama CEO'luk yapıyorum. Satış müdürümüz Korhan kimya mezunu, Barış ekonomi mezunu ama pazarlama müdürlüğü yapıyor. Herkes illa ki mezun olduğu bölümün işini yapacak gibi bir kaidemiz yok. Dünyada da böyle değil. Ayakta kalabilen en güçlü olan değil, en hızlı adapte olabilendir. Biz de mümkün olduğunca çabuk öğrenebilen ve adapte olabilen arkadaşları tercih etmeye çalışıyoruz.

"ANA ÖNCELİĞİMİZ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN VE SADAKATİNİN ARTMASI"



İş modeli online sipariş olan Yemeksepeti'nde yaratıcı olmak ne kadar mümkün? Bir skala varsa, bu ne kadar genişleyebilir?
Aslında amacımız verilen siparişin en çok ve en doğru şekilde ulaştırılması. Ama burada yapılacak çok şey var. Restoranların eğitiminden tutun, ürünün kullanıcı deneyimine ve ne şekilde teslim edileceğine kadar Yemeksepeti tüm sürece müdahil. Anlık yürüttüğümüz AB test sayısı 20'nin üzerinde. Burada ufak logosal ya da ikonsal değişiklikler değil, çok daha radikal, kullanıcıyla iletişimi bambaşka şekilde düşünen yapılara kadar birçok farklı test çalıştırıyoruz. Bu testlerin sonuçlarını da uygulamaktan çekinmiyoruz. Yemeksepeti hem kullanıcı deneyimi hem de teknoloji anlamında en son ne varsa onu takip edip, kullanıcısına vermeye çalışıyor. Bunu çok net bir şekilde mobil aplikasyonlardan görebiliriz. Mobil taraftan gelen sipariş yüzde 76; web yüzde 24'e gerilemiş durumda. Bence mobilden gelen siparişler yüzde 85'e kadar çıkabilir. Dün yüzde 76,6 yaptık. Bu rakam her geçen gün artıyor.

"EVDEN ÇALIŞMA OLMAMALI. EV RAHATLIĞINDA OFİS OLMALI"



Siparişte mobilin payı, yükselişini daha ne kadar sürdürecek?
Yavaş yavaş doygunluk sınırına geliyor. Web'in tamamen yok olacağını öngörmüyoruz. Mobilden sipariş oranının yüzde 85'e kadar yükseleceğini tahmin ediyorum. iOS ve Android işletim sistemleri dışında mobil web sitesi üzerinden hizmet veriyoruz. iOS yüzde 45, mobil web sitesi yüzde 9, Android yüzde 22.

Türkiye ekonomisinde işlerin iyi gitmemesi, Yemeksepeti'nin işlerini etkiledi mi?
Bize yansıyan bir tarafını göremedik. Ekonomi zor duruma düştükçe insanlar dışarıda yemek yemektense, evde yemeğe yöneliyor. Dışarı çıktığında valeye veya trafiğe para vermek yerine evdeki çözümlere yöneliyorlar. Evde yemek pişirmek bir alternatif olmuyor. Her gün yapıyorsanız tamam da, alışkanlık diye bir şey var; Yemeksepeti'nden sipariş vermek çok daha kolay. 17

"ÇALIŞANLAR, UYUMUŞ MU YOKSA PLAYSTATION MI OYNAMIŞ, BENİ ÇOK İLGİLENDİRMİYOR"

senelik tecrübemizde, Türkiye'nin içinde bulunduğu ya da yurt dışı menşeli birtakım krizlerde Yemeksepeti'nin etkilendiğini görmedik.

Yemek siparişi pazarı ne durumda? Ne kadar büyük bir denizden bahsediyoruz?
Pazar büyüdükçe biz büyüyoruz. İhtiyaç oldukça Yemeksepeti orada bir alternatif oluyor. Restoranların artık tamamının kendi web siteleri ve mobil aplikasyonları var; özellikle de zincirlerin. Ama Yemeksepeti'ne birebir benzeyen ve aynı işi yapan, ölçek anlamında bizimle kıyaslanabilecek büyüklükte bir rakibimiz yok. Günde 1 milyon 100 bin civarı paket sipariş (offline siparişler dahil olmak üzere) olduğunu tahmin ediyoruz. Yemeksepeti de 250-260 bin olsa, yüzde 27'sini biz karşılıyoruz. Daha gidecek çok yer var. Pazar da kendi içinde büyüyor. Her sene yüzde 7-8 civarında büyüyen bir sipariş pazarından bahsediyoruz. Bizim rakibimiz yok; en büyük rakibimiz telefonla sipariş.

Restoranlar sizinle çalışmaktan memnun mu?
Bu ay rekor sayıda restoran ekledik: bin 300. Bu da Yemeksepeti.com'a girmek isteyen restoran sayısında ilginin had safhada olduğunu gösteriyor. Yaptığımız anketler sonucunda restoranların bizden oldukça memnun olduğunu görüyoruz. Özelikle tekil restoranlara, herhangi bir şekilde ciddi anlamda pazarlama harcaması yapmadan sipariş alma imkanı sağlıyoruz. Zincir restoranların kendi pazarlama bütçeleri var; onları harici tutabiliriz. Zincir restoranlarda bile Yemeksepeti'nin sipariş oranı yüzde 30-40'larda. Tekil restoranlarda çok daha iyi bir durumdayız. Yemeksepeti.com'dan gelen siparişlerde iyi bir puana sahip lokal restoranın hayatı ciddi anlamda değişiyor.

Restoranlar tarafından yapılan sahte yorumlar ya da puanlamalara karşı nasıl aksiyon alıyorsunuz? Bunu engellemenin yolu var mı?
Restoran tarafındaki sahtekarlığı önlemekle ilgili sekiz kişi çalışıyor. IP numaralarından sipariş verme biçimine kadar her şeyi kontrol ediyoruz. Yemeksepeti puan konusunda inanılmaz hassas ve bu tip manipülasyonların önüne geçmek için elinden geleni yapıyor.



Yemeksepeti'nde Lades adında yeni bir uygulamanın geleceği konuşuluyor. Lades nedir?
Sistem, seçilen bir yemek üzerinden herhangi bir olayın sonucuna göre, kazanan tarafın kaybeden tarafa yemek ısmarlaması şeklinde olacaktı. Türkiye Eurovision'da ilk 10'a girer mi? Bir ünlünün Instagram fotoğrafının beğeni sayısı 1 milyonu geçer mi? Bu tip sorular... Bununla ilgili en ufak bir sıkıntı çıkarsa yapmayacağız.

Nasıl sıkıntılar?
Lades'le ilgili Spor Toto'yla görüşme halindeyiz. Bu uygulamanın hukuk çerçevesinde bahis olarak değerlendirilip değerlendirilmemesine göre aksiyon almamız söz konusu. Çok gri bir alan burası. Herhangi bir şekilde hukuki bir sıkıntı olacağını düşündüğümüz anda bunu yapmayacağız.

Yemeksepeti'nde bizi ne gibi yenilikler bekliyor?
Birçok yenilik geliyor: Cüzdan diye bir uygulamamız var. Kurumsal taraf devreye girecek; şirketler yemek siparişi verebilecek ya da ısmarlayabilecek. Az kaldı, bir-iki ay içerisinde kurum tarafını açacağız; sonrasında daha da hızlanacağımızı düşünüyorum. Şu anda yaklaşık günlük ürün adedi bin civarında. Bu rakam çok kısa süre içerisinde 4-5 binlere çıkacaktır. Yemeksepeti o kadar büyük ki, yapmakta olduğumuz işlerin hangi birini kıyaslasanız küçük kalıyor. Günde 250 bin siparişten bahsediyoruz.

Cüzdan uygulaması, Multinet, Sodexo gibi yemek kartlarına rakip mi olacak?
Hayır. Cüzdan sadece paket siparişte geçerli. İleride nasıl şekillendiririz bilmiyorum, ama şu anda öyle bir düşüncemiz yok.

Mahallesinde en çok siparişi veren kullanıcı Muhtar unvanını kazanıyor. Muhtar olmanın ne avantajı olacak?
Muhtar olmanın fark yarattığı, muhtar olanın birtakım şeyler kazanacağı uygulama olacak: hediye ya da yemek olabilir.

Bizi bekleyen başka yenilikler var mı?
Twitch'i bayağı kullanıyoruz. E-sporda daha aktif olacağız. Hem Yemeksepeti hem de kişisel olarak daha aktif olacağız. Destekleme anlamında ya da takımlara ortak olma gibi planlarım var. Nevzat Aydın da ortağı olabilir, Yemeksepeti sponsor da olabilir. Yemeksepeti ismini ve benim adımı e-sporda daha çok duyacaksınız.

Joker uygulamasının çok tuttuğunu ve yurt dışına yazılım



ihraç ettiğinizi biliyoruz. Joker'e ilgi halen yüksek mi?
Yemeksepeti'ndeki Joker yazılımını yurt dışına (Delivery Hero bünyesinde) ihraç ediyoruz. Yunanistan, Kuveyt, Uruguay, Arjantin, Brezilya, Güney Kore, Almanya gibi ülkeler, yazdığımız Joker yazılımını kullanıyor. Çok da başarılı gidiyor. Bambaşka coğrafyalarda kullanılıyor yani. Burada sistemsel olarak günde kaç tane Joker verileceğini restoran belirliyor; "Bana Pazartesi günü öğleden sonra Joker çıkar" diyebiliyor restoran. O kadar rahat bir kampanya ki... Altyapısı da dinamik olduğu için çok tercih ediliyor. Yemeksepeti'nin büyümesi yüzde 30'sa, Joker'in büyümesi yüzde 70. Buradaki amaç kullanıcıyı, daha önce sipariş vermediği restorana yönlendirmek. Kullanıcıya daha önce sipariş vermediği restoranları denemesi için bir inisiyatif veriliyor. Restoran ise daha önce hitap edemediği kullanıcıyı kazanmak için, indirim yaparak o kullanıcıyı sadık hale getiriyor. Joker'den bir kere sipariş verdiğinizde aynı restoran bir daha karşınıza promosyonlu çıkmıyor.

Yemeksepeti, kullanıcılar ve restoranlardan topladığı veriyi nasıl değerlendiriyor?
Hiçbir markanın verisini bir başka markayla paylaşmıyoruz. Kullanıcı verilerini de restoranlarla paylaşmıyoruz.

Diyelim ki ben Bağcılar'da oturuyorum ve Çin yemeği çok seviyorum. Fakat oturduğum mahallede Çin restoranı yok. Çin restoranı zincirleriyle bu veriyi paylaşıyor musunuz?
Hayır, paylaşmıyoruz. Daha önce Çin restoranına sipariş vermemişseniz, Çin restoranının Joker'i size çıkıyor. Ama bunu sistem ayarlıyor. Fakat bu verileri üçüncü partilerle paylaşmamız söz konusu değil. Sponsorlarımız olan Coca Cola, İş Bankası ve Vodafone'la bile paylaşmıyoruz bu verileri. Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nun bünyesinde ne varsa, birebir uyguluyoruz.

Yemeksepeti, kripto paralar kullanarak ödeme alacak mı?
Yemeksepeti olarak kripto paralarla ödeme alamayız; muhasebe olarak mevzuat buna uygun değil. Faturasını, KDV'sini kesemiyorum... Bunu yapamam yani. Ama şunu söyleyebilirim: Mevzuat uygun hale geldiği anda yapmak için her şeyim hazır. Çok kısa sürede de bu mevzuatın geleceğini düşünmüyorum. Korkularak bakılıyor. Bir-iki sene içerisinde olacağını zannetmiyorum.

Kripto paralar haricinde Blockchain teknolojisine dair fikirleriniz var mı?
Blockhain üzerinden farklı fikirlerimiz var. Mesela, puan ve yorumdaki sahtekarlığı azaltmak için kişinin "o kişi" olduğunun bilinmesi, kimlik doğrulama işleminin Blockchain üzerinden yapılması gibi bir fikrimiz var. Mesela, restoranlardan istenen belgelerin çok daha hızlı ve çabuk bir şekilde dijital ortamda gönderilip, onlardan onay alınması gibi bir ihtimal var. Ödeme kabul etme de olabilir; banka hesabına şu anda bir iade yapmak isteseniz bu, üç gün sürüyor. Halbuki burada ışık hızında iade yapmam söz konusu olur. Bizimle alakası olmayan ve ne yazık ki bizim suçlandığımız bir şey bu iade konusu; Blockchain'le bunu çok daha hızlı yapabilirsiniz. Mevzuat izin verse çok şey yapacağız ama bakalım...

"6 MİLYON DOLAR FAZLA GİBİ DURUYOR FAKAT 510 KİŞİ İSTİHDAM EDİYORUZ"

Kamu tarafıyla aranız nasıl? Çok sık fikir alışverişinde bulunuyor musunuz?
Farklı çalışmalara kamu tarafından çağrılıyoruz. Hem benim seviyemde hem CTO'muz hem hukuk biriminin başındaki arkadaş seviyesinde çağrılıyoruz; hepsine de katılmaya çalışıyoruz ve görüş bildiriyoruz. Bazen işe yarıyor, bazen yaramıyor. Ama kamuyla aramız gayet iyi. Bizden istekleri olduğu takdirde de yerine getirmek için elimizden geleni yapıyoruz. Onlara bilgi vermeye ya da çıkarılacak bir yasanın, kararnamenin daha doğru şekilde uygulanmasına yönelik her türlü bilgiyi veriyoruz.

Kamuyla paylaştığınız görüşler ne zaman işe yarıyor ne zaman yaramıyor?
Bazen çok fazla uzun sürüyor. Bir konuyla ilgili görüş verdikten bir sene sonra bambaşka bir ekibin yine aynı konuyu bir çalıştayda incelediğini görüyoruz. Onlar biraz moral bozuyor. Ama her geçen gün daha iyiye gidiyor. Kişisel Verileri Koruma Kanunu'yla ilgili o süreçte aktif olan firmalardan biri de biziz. Ödemeyle ilgili yeni bir kanun çıktı; bununla ilgili yeni yapıların kurulması ve birtakım güvencelerin sağlanması gerekiyor. Burada da aktiftik. Bu konuyla ilgili ne çıkarsa bilgimizle yardımcı olmaya çalışıyoruz.

Yemek yeme kültürümüz günden güne değişiyor mu?
Evde yemek pişirme yerini iki konsepte bırakıyor: Dışarıda yemek yeme ve eve yemek siparişi verme. Bundan 10 sene sonra tabii ki mutfak diye bir kavram olacak, ama önemi de giderek azalacak. Mutfak, keyif aldığın takdirde yemek pişirdiğin bir yer olmaya doğru gidiyor, ihtiyaç olduğu için değil. Çalışan kadın nüfusunun artması da bunu destekliyor. Haftanın bir-iki günü arkadaşlarınızla, kız arkadaşınızla, eşinizle keyif olsun diye yemek pişiriyorsunuzdur. Ama geri kalan günlerde ya sipariş vereceksiniz ya da dışarı çıkıp yemek yiyeceksiniz.

Yemek siparişinde Türkiye'ye benzer ülkeler var mı? Gelişmekte olan ekonomilerde durum nasıl?
Paket servis kullanım sıklığı daha fazla. Bazı ilginç ülkeler Türkiye'yle benzer bu konuda: Mesela Yunanistan, Uruguay, İngiltere, Çin, Güney Kore. Ürün anlamında dünyadaki en iyisi bizde. Bunu rahatlıkla söyleyebilirim. B

Katar'ı Sosyal Medya Kurtarır mı? (Hem de Türklerin Desteği İle)



Turizmde dinamikler yıkıcı bir değişimden geçiyor. Eskinin popüler ve turistik yapıları ile bilinen şehirleri artık ilgisini yepyeni ve daha önce belki de adını bile hiç duymadığınız yerlere kaptırıyor. Nedeni mi? Sosyal medya.

Batuhan Kurnaz


INFLOW
The VisitQatar INFLOW Summit
Powered by Qatar Airways

Paris, Roma, Venedik, Maldivler, Barcelona... turizm denince aklınıza ilk gelen şehir isimleri bunlar, değil mi? Eğer bu isimleri düşünüyorsanız elbette hâlâ çok eski kafalı veya sıra dışı sayılmazsınız. Fakat artık bazı dinamiklerin değiştiği bir döneme girdik ve bir noktadan sonra bu şehirlerin bile saltanatlarını korumak adına yaptığı sert atılımları görmeye başlayacağız.

Peki bu değişimi tetikleyen nedir? Cevap aslında yine tüketicilerde, yani turistlerde yatıyor; daha doğrusu onların değişen alışkanlıklarında ve dijital ortamlardaki varlıklarında. Evet, sosyal medya artık öyle güçlü ki dünyanın en güzel şehirlerinden biri sayılan Roma bile kendini oyuna iyi bir şekilde dahil etmezse geride kalacak.

Dönüp kendinize bir sorun, Instagram veya Facebook üzerinde en son ne zaman Paris veya Roma gibi şehirlerden fotoğraf paylaşan yakınlarınıza samimi bir ilgi ile baktınız? Yoksa ilginizi daha çok çeken, maceraperest kuzeninizin Hırvatistan'daki o ıssız koydan paylaştığı fotoğraf mı oldu?

Elbette çok da ileri gitmek istemeyiz. Paris hâlâ Paris, Roma da hâlâ Roma. Ancak seyahat etmek isteyen büyük bir kesim artık alışılmışın dışında yerleri keşfetmek istiyor ve bunun için ilk adresleri de sosyal medya. İyi de sosyal medyada nereye bakıyorlar? O hiç kimsenin bilmediği yerlere giden maceracı adamın Instagram'ı da olabilir, makyaj tavsiyeleri için takip edilen büyük YouTube yıldızının kanalı da, sürekli değişik yemekler yemeyi seven kadının Facebook sayfası da.

İşte tam da bu noktada influencer marketing kavramı devreye giriyor. Influencer marketing, sosyal medya üzerinde etki alanı geniş insanlar aracılığı ile yapılan pazarlamaya verilen isim. Yani influencer denen kişiler de sosyal medyada bolca takipçiye sahip olan, paylaşımları ile anında pek çok kişiye ulaşabilen insanlar oluyor. Influencer kavramının son yıllarda yaşadığı büyük patlama sonrası herkes bu trene atlamaya başladı. Sosyal medya sayesinde artık televizyon yıldızı veya şarkıcı olmadan da ünlü olmak mümkün hale geldi. Bir noktadan sonra büyük markalar da bu trendi yakaladı ve influencer aracılığı ile pazarlama yapmanın önemini kavradı; markaların ardından da artık hükümetler gelmeye başladı.

Influencer marketing üzerine çalışan pek çok firma var. Ancak aralarında misyon anlamında farklılaşan bir firma söz konusu: INFLOW. Adını Influencers of the World'ün kısaltmasından alan INFLOW Travel Summits, turizm özelinde influencer marketing üzerine çalışan bir firma olarak 2016 yılında yola çıkmış. Fakat geçen zaman içerisinde moda, yaşam, gastronomi, anne-çocuk, spor ve teknoloji gibi dikeyleri de kapsayarak ismini INFLOW Summits olarak değiştirmiş.

INFLOW'un kurucuları Afşin Avcı ve Emre Gelen, hedeflerinin ilk günden beri işlerini yurt dışına taşımak olduğunu söylüyor ve amaçlarının influencer marketing alanında Ted-Talks seviyesinde bir platforma dönüşmek olduğunu anlatıyor. Şirketin yaptığı iş ise büyük markalar ile influencerları bir araya getirmek.

INFLOW kurulduğu 2016 yılından bu yana beş etkinlik düzenlemiş. Bu etkinlikler kapsamında dünya çapından pek çok sosyal medya yıldızını Türkiye'ye getiren ve onlara Antalya ile Kapadokya'da seyahat deneyimleri yaşatan firma, Türkiye'nin özellikle darbe, terör ve siyasi çalkantılar ile turizmine büyük darbeler yediği bir dönemde ülkenin imajını dünyaya bu influencerlar aracılığı ile tazelemeye çalışmış. Afşin Avcı, Antalya gezisinin ardından hiçbir zorlama veya dayatma yapmadan, influencerlara sadece güzel bir seyahat deneyimi yaşatarak onların takipçileri üzerinden beş gün içerisinde 292 milyon kişiye ulaştıklarını söylüyor.



(Soldan Sağa) INFLOW Kurucu Ortakları **Afşin Avcı** ve **Emre Gelen,** The Ritz Carlton Doha Genel Müdürü **Erden Kendigelen**

Markalar yeni kullanıcı profillerini ve bununla beraber influencer marketingin ne kadar büyük bir potansiyeli ve önemi olduğunu görmüş. Para verilerek zorla kullanıcı karşısına çıkarılan reklamların aksine, influencer aracılığı ile yapılan bir reklam tüketicilere çok daha samimi ve sıcak geliyor. Dahası, takip edilen influencer eğer samimi olduğu hissini takipçilerine yansıtamazsa ve bir marka için alenen çalıştığını hissettirirse takipçilerini her zaman kaybetme riskine sahip; hele ki arkasından onun yerine gelmek isteyen potansiyel binlerce başka influencer varken. Bu nedenle sosyal medya fenomenleri de aslında ince bir ipin üzerinde yürüyor demek doğru bir tanım olacaktır. Influencer marketing alanında yapılan yatırımlar ise küresel çapta 2 milyar dolara ulaşmış durumda.

Ancak artık markaların da ötesinde, hükümetler de influencer marketingin potansiyelini görmüş ve bu konuda atılımlar yapmaya başlamış durumda. Geçtiğimiz günlerde Katar'ın başkenti Doha'da INFLOW, Qatar Airways, The Ritz Carlton Doha ve Katar Turizm Bakanlığı işbirliğinde gerçekleşen VisitQatar INFLOW Summit de buna en büyük örneklerden biri.

Katar, aylardır çevresindeki Arap ülkeleri ile siyasi bir kriz yaşıyor ve bu ülkeler tarafından uygulanan büyük bir ambargo ile mücadele ediyor. Elbette bu ambargonun verdiği hasarın ötesinde ülke büyük bir imaj zedelenmesi riski ile de karşı karşıya. Bunu gören Katar hükümeti de önüne çıkan her türlü imaj tazeleyici fırsatı değerlendirme kararı almış. INFLOW Kurucularından Emre Gelen'in kardeşi aracılığı ile The Ritz Carlton Doha'nın Genel Müdürü Erden



Dünyaca ünlü film yıldızı **Shay Mitchell** da katılımcılar arasındaydı



Kendigelen'e ulaşması (soyadı benzerliği sizi aldatmasın, aralarında herhangi bir akraba bağı olmadığını her ikisi de teyit etti) ve INFLOW Summits'i yurt dışına taşıma planlarından bahsetmesinin ardından Kendigelen'in ulaştığı Katar Turizm Bakanlığı da hemen trene atlamış ve etkinliğin sponsorlarından biri olmuş.

INFLOW, sponsorlarının da gücü ile 60'tan fazla influencer'ı Katar'ın başkenti Doha'ya getirmiş ve burada hem markaların bu influencerlar ile bir araya gelebileceği B2I toplantıları hem de Katar Turizm Bakanlığı'nın da gücü ile şehri tanıtacak bir gezi programı düzenlemiş. Üç gün boyunca süren bu program dahilinde de dünya çapında 100 milyondan fazla insana ulaşmış olmayı hedefleyen INFLOW'un çağırdığı isimler arasında YouTube fenomeni The Bucket List Family, Hollywood yıldızı Shay Mitchell gibi isimler de var. İlginç olan ise bu isimlerin hiçbirine katılımları için bir ödeme yapılmamış. Emre Gelen, bunun sebebinin de aslında tam olarak INFLOW'un gelmek istediği nokta ile bağlantılı olduğunu söylüyor: "Bu insanlar burayı kendilerini tanıtabilecekleri, kişisel markalarını pazarlayabilecekleri bir sahne olarak görüyorlar."

Influencerlar seçilirken pek çok kritere dikkat edilmiş. Afşin Avcı, her etkinliklerinde farklı influencerları getirmeyi amaçladıklarını anlatıyor ve özellikle gittikleri yerin talep ettiği coğrafyalara hitap edenleri seçtiklerini belirtiyor. Buna ilaveten, tüm bu influencerlar seyahatten modaya, spordan teknolojiye kadar pek çok farklı alanlarda içerik üretiyorlar. "Sadece Instagram üzerinde 18,7 milyon takipçisi olan Shay Mitchell'ın Qatar Airways ile uçarken paylaştığı, şehir merkezini gezerken çektiği ve yüklediği bir fotoğrafı düşünün mesela" diyor Emre Gelen ve ekliyor: "Bunun hem ülke hem de marka için yarattığı katma değer çok büyük."

Katar, 2022 yılında Dünya Kupası'na ev sahipliği yapacak. Bu nedenle de kendini her anlamda iyi tanıtmaya, iyi pazarlamaya ve imajını tazelemeye ihtiyaç duyuyor. Katar Turizm Bakanlığı CMO'su Rashed Al Qurese, influencerların artık pazarlamanın kaçınılmaz bir parçası olduğunu belirtiyor. "Elbette biz Turizm Bakanlığı olarak hâlâ ülkemizi tanıtmak adına birbirinden farklı pek çok çalışma yapıyoruz" diyor Al Qurese ve devam ediyor: "Ancak bir kullanıcı olarak ben de herhangi bir yeri veya bir şeyi merak ettiğimde sosyal medyada etkin olan insanların yorumlarına bakıyorum. Gelecekte geleneksel medya içerisinde de sık sık influencerları göreceğimize eminim."



Seyahat etmenin evrensel bir hak olduğunu ve ülkesinin de içinden geçtiği dönem nedeniyle bunun özellikle altının çizilmesi gerektiğini de anlatan Al Qurese, Katar'ın yenilenen vize serbestisi uygulamalarının da ışığında sınırlarını dünya nüfusunun üçte ikisine açık hale getirdiğini söylüyor. Afşin Avcı ise dünyanın ne kadar büyük olduğunu aslında insanların yeni yeni anladığını belirtiyor ve akla ilk gelen büyük turistik şehirlerin de artık kendini sosyal medyada iyi tanıtabilmek için mücadele vermek zorunda kalacağını anlatıyor. "Bayrak takip etmek isteyen insanlar giderek azalıyor" diyor Avcı ve ekliyor: "Herkes kendi hikayesini yazmak istiyor."

Sosyal medya pek çok mecraya kıyasla çok daha demokratik bir alan. Kullanıcılar beğenmedikleri içerik üreticilerini takip etmeyi anında bırakabiliyor. "Bu mecralarda su akar yolunu bulur" diyor Gelen ve devam ediyor: "İyi ve kaliteli içerik her zaman kazanacaktır. Bu nedenle aşırı reklam yapan veya çok gerçek dışı bir tablo çizen bir influencer bir noktadan sonra etkisini kaybediyor. Dahası, her geçen gün yepyeni influencerlar türüyor. Eskiden futbol yıldızı olmayı hayal eden gençler çoğunluktayken şimdi YouTube fenomeni olmayı hayal edenlerin sayısı çok daha fazla."

Sosyal medya fenomeni olmanın tek kriteri takipçi sayısının fazla olması da değil. Takipçi sayısının para karşılığında sahte kullanıcılar ile artırılabildiğini, INFLOW olarak da bunu görebildiklerini söylüyor Avcı ve anlatıyor: "Bunu markalar da yavaş yavaş anlamaya başladılar ve bizim INFLOW Bridge adlı yazılımımızı kullanmaya başladılar. Biz bu yazılım ile markaları ve onlara en uygun olan influencerları bir araya getiriyoruz. Markanın karşısına nitelikli birini çıkarmazsak da zaten zararı hem ona hem de bize olur."

Katar Turizm Bakanlığı, INFLOW tarafından düzenlenen etkinliği daha da büyük bir ölçekte tekrarlamak istiyor. INFLOW ise her yıl farklı bölgelere giderek influencer marketing gücünü geliştirmek istiyor. Emre Gelen "Tıpkı Formula 1 gibi biz de bir ülkeye gittiğimizde oranın tanıtımına katkıda bulunuyoruz" diyor ve devam ediyor: "Bu işe her ne kadar oteller öncülük ediyor olsa da en büyük fayda her zaman destinasyona oluyor. Zaten seyahat etmek isteyen birisi de önce destinasyonu daha sonra otelini seçiyor."

IFLOW, Katar'daki etkinliğin ardından bir sonraki durak olarak Kazakistan ile görüşmelere başlamış. 2019 yılında ise Azerbaycan, Malezya, İtalya gibi ülkeleri hedefleyen şirket, dünyanın gittiği yönü belirleyen sosyal medyanın gücünü arkasına alan influencerlar adına dünya çapında büyük bir platform olmayı hedefliyor. Türkiye'den yola çıkan bu platformun yaratabileceği katma değeri ise başka ülkelerin daha fazla değerlendirip değerlendirmediğini zaman gösterecek. B

KEŞİF

Efsane Şef Paul Bocuse Anısına Lyon'da

Fransız mutfağının en tanınmış siması ve 20'nci yüzyıla damgasını vurmuş bir isim olan Fransız şef Paul Bocuse, 20 Ocak'ta hayata veda etti. Gastronominin başkenti olarak kabul edilen Lyon, onun yuvasıydı adeta. Fransa'nın efsanevi bir değeri olduğunu söylemek yanlış olmaz. Aile geleneğini bozmayarak 16 yaşında aşçılığa başlayan Bocuse, dünyanın en büyük aşçıları arasında yer alıyordu. Legion d'honneur nişanına iki kez layık görülmüştü. İşte bu hafta ben de ustayı anmak için şahane kent Lyon'dayım.

Murat Güloğlu

Yeni Fransız Mutfağı Lyon'da Şekillendi

Burası tam anlamıyla bir gastronomi başkenti. Zira efsanevi şef Paul Bocuse'ün yuvası. Kentte her yer Bocuse denebilir hatta. Şefin bu şehirde dünyaca meşhur mutfak sanatları okulunun yanı sıra bir de 3 yıldızlı restoranı bulunuyor. Dolayısıyla siz de bir hafta diyeti bozun, kendinizi Lyon'lu şeflerin mutfağına atın. Çünkü Lyon sadece Fransa'nın değil, Avrupa'nın ve hatta dünyanın da en büyük gastronomi merkezi. Günümüz insanının yeme-içme tarzı burada temellendirildi. Yeni Fransız mutfağı burada şekillendi.

Lyon'un Devrim Yaratan Ağız Tatları

Lyon tam bir gastronomi merkezi. Bana kalırsa, Lyon mutfağı ile ilgili bilmeniz gereken iki önemli husus var. Birincisi Paul Bocuse, ikincisi ise *bouchon*.

Paul Bocuse: Fransız mutfağının en efsaneleşmiş şeflerinden biri olarak kabul ediliyor. Bu efsanevi şef tam bir ekol. Adına yarışmalar düzenlenen ustanın, kentin birçok yerinde portresi bulunuyor. Yemekleri son zamanlarda demode bulunup bol bol eleştirilse de çoğu insan gerçek bir usta olarak tanımladığı için hâlâ dünyanın bir numarası olarak kabul ediliyor. Onu yetiştirense Mere Brazier. *Mere* tanım olarak, 1900'lü yılların başlarında ipek ticareti yapan zenginlere yemek pişiren anaç kadınlara verilen ad aslında. Sonraki yıllarda ülke finansal krize girince *mere*'ler *bouchon* adı verilen kendi lokantalarını açmış ve Lyon halkını beslemeye başlamış. Lyon'da Paul Bocuse'nin kendisine ait 3 Michelin yıldızlı l'Auberge du Pont de Collonges adlı restoranı bulunuyor.

Bouchon: Lyon'a özgü bir restaurant türü. İçinde sakatatı ağırlıklı olarak barındıran bir mutfak. Dana beyninden işkembe sosisine, burun ve kulağa her türlü iç organ ve uzuv var menülerinde. Oldukça yağlı yemekleri de kapsayabiliyor. Eskiden şehirden geçen ve civarda konaklayan işçiler, Lyon'dan tekrar yola çıkmadan önce uzun süre onları idare etsin ve sağlam bir şekilde beslensinler diye çok daha yağlı yemekleri tercih ediyorlarmış. Dolayısıyla Lyon mutfağı da bunun üzerine kurulmuş. Şehirde içerisi tıka basa insan dolu bol bol Bouchon görüyorsunuz. Ancak gerçek *bouchon*'lar "Les Bouchons Lyonnais" sertifikalı olanlar. Kentte sadece 14 adet gerçek *bouchon* var, ona göre.

Gastronomi Denilince: Delice Birliği

Lyon'da gastronomi anlamında farklı birlikler ve oluşumlar da söz konusu. Mesela Delice. Kentlerin kendi aralarında gastronomik bir ağ ile birbirine bağlanmasının adı aslında Delice. Bu karizmatik ve özel ağın içinde sadece 22 dünya şehri var. Amacı, üye kentleri gastronomiye ilişkin tüm konularda iletişim kurup bilgi ve deneyim alışverişi yapılabilecekleri bir platformda buluşturmak. Bu birliğe katılmak da öyle kolay değil. Kabulde gerçekten ince eleyip sık dokuyorlar. Bu birlikte Lyon'un yanı sıra Madrid, Lizbon, Torino gibi şehirler de bulunuyor. Bu kulübe girmeyi başaran ilk ve tek Türk kenti ise İzmir. Gastronomi öğrencileri, Fransa'da Michelin yıldızlı restoranlarda ücretli staj yapıyor. Bu sayede gelecekte Avrupa ve dünyada Türk mutfağı denilince akla İzmir'in gelmesi mümkün.

Sadece gastronomide değil, sanayi ve bilişimde de 1 numara olan Lyon, Fransa'nın güneydoğusunda önemli bir kent. Ülkenin üçüncü büyük yerleşim merkezi. Rhone ve Saone Nehirleri'ne merkez olarak kurulmuş. Gastronomi ve petrokimyasal endüstrilerinde eline hiçbir kent su dökemiyor. Rhône-Alpes bölgesinde yer alıyor ve Rhône yönetiminin de merkezi. Şehrin aynı zamanda, Auguste ve Louis Lumière kardeşler nedeniyle sinema tarihinde önemli bir yeri var. Lyon'da genelde kimyasal ve biyoteknik sanayisi hakim. Aynı zamanda Fransa'da bilişim teknolojileri ve yazılımlarının merkezi olarak ün salmış. UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde. Özellikle eski şehir, Vieux Lyon bölgesi son derece kıymetli. Şehir tarihsel olarak da dünyanın ipek ticaretinin merkezi. Lyon'da Interpol ve Euronews'in merkezi ile Uluslararası Kanser Araştırmaları Ajansı da bulunuyor.

Yeme-İçme Mekanları

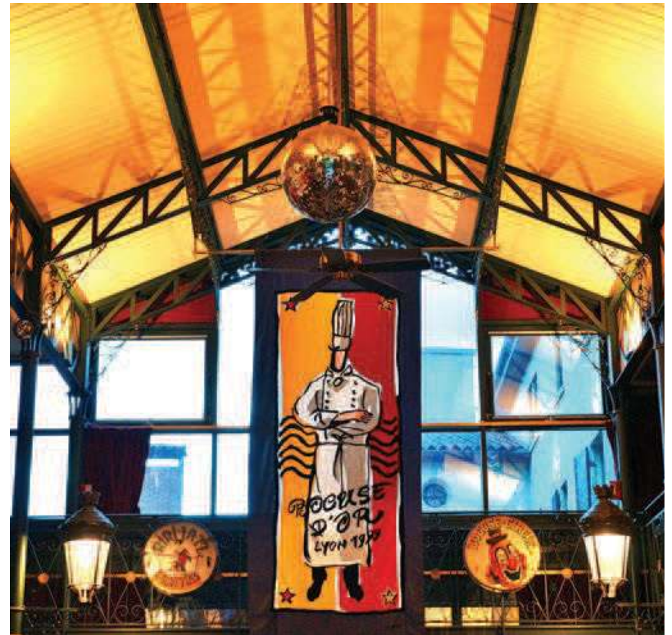
Lyon'da gezilecek, keşfedilecek fazlasıyla yer var. Ama madem gastronominin başkenti diyoruz, o halde size bol alternatifli mekan önerilerimi de yapmam gerekiyor. Buyrunuz Lyon'u Lyon yapan mekanlara...

Les Halles de Lyon Paul Bocuse

Paul Bocuse damgalı bir gastronomi merkezi. Old Town'ın dışında, ama yürüme mesafesinde bulunuyor. Hem çeşit çeşit peynir, meze, et, balık, tatlı alışverişi yapabileceğiniz hem de oturup yemeğinizi yiyebileceğiniz "sofistike bir pazar" olarak nitelendirilebiliriz. Sadece gezmek bile son derece iştah açıcı. Özellikle deniz ürünlerini tatmanızı tavsiye ederim. Deniz kıyısı olmamasına rağmen, Lyon'da böylesine bir ustalıkla deniz ürünü sunulabilmesi de önemli bir meziyet.

Daniel & Denise Restaurant

Daniel et Denise, gerçek bouchonların en önemlilerinden. Bouchon Lyonnais olarak niteleniyor zaten. Sahibi ve şefi Joseph Viola. Şef Viola aynı zamanda "bouchon birliği"nin de başkanı. Sadece menüde bitmiyor iş. Masa örtüsünden bardaklara ve servis edilmesi gereken yemeklere kadar uyulması gereken sıkı bir kurallar listesi var. Şartları yerine getirirseniz gerçek bir bouchon olabiliyor ve sertifikayı alabiliyorsunuz. ▶



◂ Le Celeste
Konumu itibariyle kente en tepeden bakan restoran-barlardan. Özellikle etlerini tavsiye ediyorum. Modern Fransız Mutfağı'nın yansımalarını görebiliyorsunuz menüde. Son derece şık ambiyansıyla ise özellikle akşam yemeklerinde favorimdir.

Jeremy Galvan Restaurant
Lyon'un en iyilerinden. Old City bölgesinde küçücük, sıcak ve rahat bir restaurant. Taze, mevsimlik yiyecekler ve yerele dayalı bir mutfağı var. Yaratıcı, farklı aromalı malzemeler kullanılan temalı menüleri dikkat çekici. Balık ya da et tercihiniz olmalı.

Café des Federations
Café des Federations ya da Lyon'luların deyişiyle "Café des Feds." Lyon'da gerek turistler gerek lokaller arasında son derece popüler. Burada Lyon mutfağını yakından tanıyabilirsiniz. Ama sakatat sevmeniz şart.

La Boite a Café (Café Mokxa)
Mokxa, Lyon'lular tarafından çok seviliyor. Kruvasanları sabah 10 civarında bitmiş oluyor ne yazık ki. Tatlıları ise günlük olarak değişiyor. Küçük bir mekan olduğunu hatırlatayım.

Boulangerie du Palais
Fırın/pastane diyebiliriz. Turistik bir noktada, ancak Lyon sakinlerinden de hayli rağbet görüyor. Baget ve pek sevilen bir tatlı olan Brioche aux Pralines'i almak üzere buraya geliyorlar. Kapısında kuyruk olma ihtimali fazla.

Brasserie l'Ouest
Paul Bocuse'nin diğer işletmelerinden biri. Tam olarak Lyon mutfağı ağırlıklı olmadığı için damak tadı açısından daha uygun denilebilir. Fiyatlar da ana restoranına kıyasla daha makul. Mekanın geniş bir dış alanı var. Rezervasyon yaptırmak şart.

Bernachon
Bernachon'un Lyon'daki en iyi tatlı dükkanlarından biri olduğuna şüphe yok. Dünya çapında bir çikolatacı ve eminim ki böylesini yememişsinizdir. Ayrıca çeşit çeşit pasta, tart ve kek de bulabilirsiniz.

En Turistik Cadde: Vieux Lyon Bölgesi/Rue St. Jean
Place St. Jean'dan başlayıp Place du Change'e kadar uzanan Rue St. Jean Lyon'un en turistik caddesi. Lyon'a dair her şeyi, her türlü hediyelik eşyayı bulmanız mümkün. Hemen paralelindeki biraz daha sakin Rue du Bœuf da görülmeye değer nitelikte. Şehrin meşhur St. Jean Katedrali bu bölgede yer alıyor. Bir başka görülmeye değer kilise de yine aynı bölgedeki St. Paul Church. Lyon'un en ikonik yapılarından biri Notre-Dame de Fourviere. Kentin birçok noktasından görebileceğiniz bu bazilika, kent merkezinden bakıldığında Disneyland kalesi gibi algılanabilir. Bu tarihi yapı 1800'lü yılların sonlarından bu yana Lyon'a tepeden bakıyor ve tartışmasız, şehrin en turistik yapılarından biri. Çıkmanızda fayda var, çünkü tam buradan Lyon manzarasına hakim olabilirsiniz. Vieux Lyon metrosundan "Fourviere" füniküleri sizi kapısına kadar götürüyor. Wall art sevenlere özellikle Fresque de Lyonnais'i görmelerini tavsiye ederim. Zira yedi katlı devasa bir apartmanın üstüne çalışılmış ve Lyon'dan çıkmış en ünlü, yetenekli, ikonik kişileri üzerinde barındıran bir sanat eseri. Üzerinde Küçük Prens,



Lumiere Kardeşler, Antoine de St-Exupéry, Maurice Sceve ve Paul Bocuse gibi birçok ünlünün çizimi bulunmakta. (Adres: 2 rue de la Martiniere)

Lyon'un En Büyük Meydanı: Place Bellecour
Lyon meydandan yana bir hayli bereketli şehirlerden. Son derece kalabalık olan bu meydanlarda coşku da eksik olmuyor. En büyüğü Place Bellacour. Burası Fransa'nın üçüncü, Lyon'un ise en büyük meydanı olma özelliği taşıyor. Meydanda Küçük Prens ve St-Exupéry'nin bir heykeli bulunuyor. Lyon'da gerçekleşen birçok etkinlik, konser, hatta protesto gösterisi için toplanma alanı bile genellikle Bellacour meydanı olarak belirleniyor. Kışın uygun hava koşulları olduğu takdirde buz pateni alanı ya da yazın dönme dolap kurulduğu da oluyor. Meydanda aynı isimli bir metro durağı ve civarda bol miktarda kafe/restoran bulunuyor. Ayrıca Lyon'un ana alışveriş sokakları Rue Auguste Comte ve Rue de la Republique de bu meydanın civarında.

Müzeler Burada: Place des Terraux
Place des Terraux da bu şahane meydanlardan biri. Güzel bir kalabalığı var. Görsel açıdan da son derece ferahlatıcı bir meydan. Hem sabah kruvasanınızı alıp havanın keyfini çıkarabileceğiniz hem de akşamüstü kokteylinizi yudumlayabileceğiniz hareketli bir meydan. Güzel sanatlar müzesi, Lyon City Hall ve son derece ihtişamlı Bartholdi Çeşmesi de bu meydanda bulunuyor. Lyon Güzel Sanatlar Müzesi'ne girer girmez karşınıza Rodin'in L'Ombre'si karşınıza çıkıyor. Müze Fransız, İtalyan, İspanyol ve Flemenk ressamlara göre ve dönem dönem kategorilendirilmiş. Degas, Manet, Renoir, El Greco, Pablo Picasso gibi onlarca ünlü ressama ait eser görebiliyorsunuz. Ayrıca Mısır ve Orta Doğu'ya ayrılmış odaları da mevcut. Meydanın hemen arkasındaki Placa de la Comedie'de şahane binasıyla Opera de Lyon bulunuyor.

Sinema Lyon'da Doğdu: Musee Lumiere
Beyazperdenin de doğum yeri Lyon. Sinematografinin doğuşunda en büyük payı olan Lumiere Kardeşler'e adanmış bu müzede, hem Auguste ve Louis Lumiere ile ilgili daha fazla bilgi edinebiliyor hem de sinema dünyasının ilklerine tanıklık edebiliyorsunuz. (Adres: 25 Rue du 1er)

Musée d'art Contemporain de Lyon

Lyon Modern Sanat Müzesi'nde daha çok uluslararası projelere ağırlık veriliyor. Gitmeden önce dönem olarak hangi sergilere denk geldiğinizi kontrol ederseniz yararınıza olur. En alt katta orijinal kitaplar bulabileceğiniz bir mağazaları mevcut. Pazartesi ve Salı günleri kapalı.

Vazgeçemeyeceksiniz: Croix-Rousse Bölgesi

Lyon'a gelen birçok kişinin favori bölgesi burası. Croix-Rousse şehrin bohem bölgesi. Her sokağından karşınıza bir galeri, orijinal bir dükkan, bir sokak sanatı örneği ya da küçük sevimli bir kafe çıkabiliyor. Mur des Canuts isimli dev mural çalışmalarından bir kesit de bu bölgede. Bu arada Montée de la Grande Côte da bu bölgenin en işlek ve sevimli sokaklarından. Oldukça uzun olan bu yokuş hem butik ve kafelerle dolu hem de sizi en tepeye, panaromik bir şehir manzarası görebileceğiniz yüksekliğe ve bölgenin ana meydanına kadar ulaştırıyor. Rue des Capucins üzerindeki Spacejunk adlı küçük galeride oldukça ilginç sergiler oluyor. Passage Thiaffait'teki Le Village des Createurs önemli, zira burası hem tarihi 19'uncu yüzyıla uzanan bir pasaj hem de günümüz itibariyle küçük tasarım dükkanlarının ve minik kahvecilerin olduğu bir alana dönüşmüş.





Lyonlular'ın Favorisi: Musée des Confluences

Musée des Confluences daha önce gördüğümüz müzelerin pek çoğuna benzemiyor. Ama yalnızca mimarisini görmek için bile gidilebilecek kadar ilginç bir binaya sahip. Daha çok "antropolojik" bir müze diyebiliriz. Müze kendi içinde "Biz kimiz?" "Nereden geldik?" ve "Ne yapıyoruz" şeklinde sınıflandırılmış. Evrimden farklı toplumlarda ölümün nasıl karşılandığına, diğer canlılar arasında insanın edindiği konumundan Big Bang Theory'e kadar birçok alan ile ilgili ögeler görebilmek mümkün. Özellikle Lyon'lular çok ilgi gösteriyor.

Konaklama

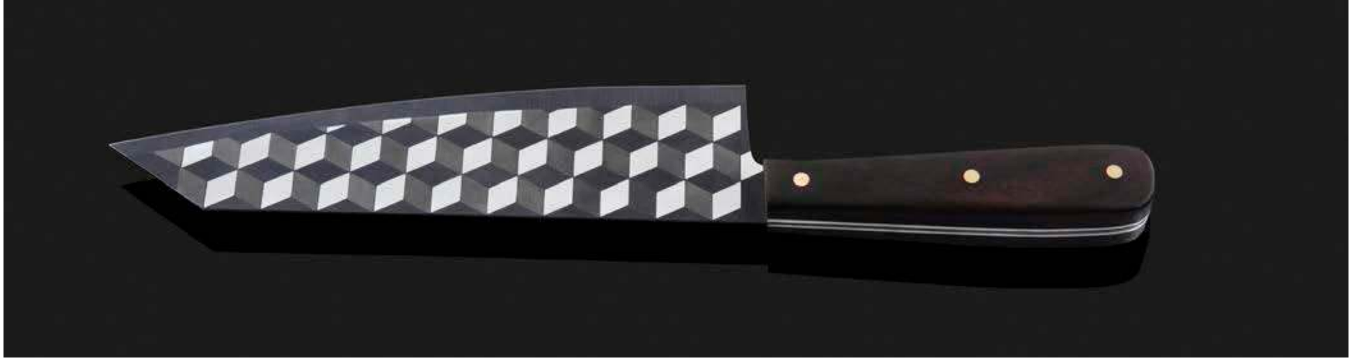
College Hotel: Eski bir okulun otele dönüştürülmesi, kente harikulade bir butik otel kazandırmış. Dünya Mirası içinde bulunan yarımadada yer alması, her yere yürüme mesafesinde olması ve tarihle iç içe olması son derece önemli. Kütüphanenin, amfi ve sınıfların içinde konaklamak farklı bir heyecan. Bahçe terası da şahane. Önerimdir. B



Çakı Tasarımlarıyla Eskiyi Yaşatıyor

Müzisyen diş doktoru Sinan Tansal, atıkları ve anıları bir çakının sapında yaşatıyor. Dişçi koltuğundan demirci atölyesine giden bir öykü...

Mine Türkili



Aslında bir diş doktoru. Ama atölyesinde çeliğe hayat veren bir usta ve sahnede bir perküsyonist. Tutkularının peşinden giden ve onları profesyonelliğe aktaran müzisyen diş doktoru Sinan Tansal, çocukluğunun yayla kültürü ve Toroslar'dan gelen zenginliği çelikle buluşturuyor. Muayenehanesinin tadilatta olduğu bir dönemde, Yeni Zelanda'dan armağan gelen bir köylü çakısının plastik sapını düzeltme isteğiyle başlıyor her şey. Çakı saplarını yenilemekle atılan ilk adım, zaman içinde gelişiyor, büyüyor ve çeliğe su veriliyor. Krop Knives markası ortaya çıkıyor.

Bıçak ve çakının herkeste tehlike ya da mutfak aleti gibi farklı çağrışımlar uyandırdığı bir gerçek. Tansal, "Oysa çakı, insanoğlunun en eski aletlerinden biri. Ben günümüzle en eskiyi buluşturuyorum. Her ne kadar bizde çocuklar için tehlikeli olarak görülse de, ilginçtir, İskandinav ülkelerinde babalar sekiz-dokuz yaşındaki çocuklarına çakı hediye ediyor. Benim çocukluğumun yayla kültüründe de çakı, oyuncak gibidir. Bağda üzüm kesersin, meyve kesersin" diye anlatıyor.

Tansal için sipariş üzerine yaptığı çakı veya bıçak üretiminde ona en çok ilham veren şey, siparişi veren kişinin de fikirleriyle üretime katılması ve nasıl bir şey istediğini anlatması. Bu yüzden de kendisine getirilen bir bıçak fotoğrafının aynısı istenince "Gidin alın o zaman" diyor. Büyük firmaları takip etmiyor Tansal, tasarımlarını tek tek elde üretenlerin peşinde.

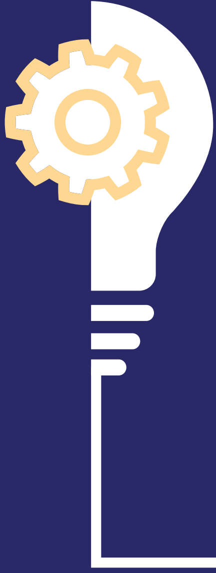


Adeta her çakısının farklı bir öyküsü var, çakılara insanların anısını saklıyor. Örneğin, gençliğinde tüm yolları yorulmadan heyecanla aştığı kaykayından vazgeçemeyen birisi, bir çakı sapında kırmızı kaykayından bir parçayı hep yanında taşıyor. Ya da Tommiks Teksas okuyarak geçen çocukluk, 75 sayfalık çizgi roman preslenerek bir çakı sapında ölümsüzleştiriliyor. Tansal'ın çakılarının en ilginçlerinden biri de Ankara Devlet Tiyatrosu'nun 27 senelik ahşap sahne zemininin bir çakı sapında yaşam bulması. Tabii ki, çakı saplarında poker cipleri ya da iskambil kağıtları gibi ilginç istekler de gelmiş.

Tansal, çelikleri işlemek için gittiği demirci atölyesindeki çalışmalarını ise şöyle anlatıyor: "Önce kâğıt üzerinde çizerek başlıyorum. Sonra çelik üzerine aktarıp kesiyorum, sonra formunu verip ağız açıyorum. Ardından ısıl işlemle sertleştirme geliyor. Sonra sapını yapıp bilemeye geçiyorum. Yüksek ısı fırınında yapılan ısıl işlem dışındaki uygulamaların hepsini ben yapıyorum."

Tansal, çakı tasarımlarıyla eskiye yaşam verirken, Veli Efendi'de bir seyisten alacağı at nalı hurdalarının ya da üzeri Fransızca damgalı eski havagazı kapaklarının peşinde... Dünya bir çöplüğe dönüşürken, kullanılmış ve çoktan atılmış bazı materyallere ikinci bir şans vermenin farklı bir duygu olduğunu söylüyor.

Tansal sadece çakı değil, bıçak tasarımlarıyla da çok ilginç çalışmalara imzasını atıyor. Dünyanın en ilginç restoranları arasında gösterilen Mikla için altı farklı tasarımla 120 tane steak bıçağı yapmış. Tansal'a göre bir bıçağın sırrı, keskinliğinin uzun sürmesi ve ergonomik olması. Elbette çeliğin kalitesi de önemli. Ağzı iyice keskinleştirilebilen, kolay kolay körelmeyen, direnci ve sertlik derecesi yüksek, bıçak üretimi için üretilen çelikler var. B



Industrial Excellence Award

Avrupa'nın önde gelen işletme okullarının düzenlediği **Industrial Excellence Award** Koç Üniversitesi işbirliği ile Türkiye'de!



Türkiye'nin mükemmellerini aradığımız yarışmanın konusu Strateji, Yönetim Kalitesi ve Liderlik
2018 Türkiye Ulusal Şampiyonu olarak 7 Avrupa ülkesinin ulusal şampiyonlarına karşı Avrupa Şampiyonluğu için yarışın.

√ Ücretsiz katılım √ Uluslararası jüri
√ Katılan her şirkete geri bildirim raporu
√ Türkiye ve Avrupa basınında tanıtım
√ Almanya'da Endüstride Mükemmellik Konferansına katılım





GEÇMİŞ ULUSAL ŞAMPİYONLAR





KOÇ ÜNİVERSİTESİ

Harvard Business Review TÜRKİYE

INSEAD The Business School for the World®
WHU Otto Beisheim School of Management
CAMBRIDGE Judge Business School
HEC PARIS
IMD REAL LEARNING. REAL IMPACT

Yarışma ile ilgili detaylar, yönetim kalitesi konseptimiz ve de katılım sürecine ilişkin bilgiler için tr.industrial-excellence-award.eu adresini ziyaret edebilirsiniz.
Son Başvuru Tarihi: 31 Mart 2018

TU/e Technische Universiteit Eindhoven University of Technology
SDA Bocconi School of Management
IESE Business School University of Navarra
RSM Erasmus University

Medya Partnerleri



Bloomberg Businessweek

